



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**

**CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA**

### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

#### **TEMA:**

Modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros en la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, en el período 2015.

#### **AUTOR:**

**SANTIAGO DANIEL GONZÁLEZ CITELLY**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.**

El tribunal certifica que:

El trabajo de investigación de responsabilidad del señor Santiago Daniel González Citelly ha sido dirigido y revisada en su totalidad por los miembros del tribunal, quedando autorizada su presentación.

Ing. Oscar Iván Granizo Paredes.

**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD.**

Yo, Santiago Daniel González Citelly soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el presente trabajo de investigación respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de este trabajo de investigación.

SANTIAGO DANIEL GONZÁLEZ CITELLY.

## **DEDICATORIA.**

*Dedicado aquel que merece toda  
la honra y la gloria para ti mi Señor Jesús  
quien ha sido mi ayuda y fortaleza  
para seguir adelante, a mi familia que siempre ha  
estado conmigo incondicionalmente quienes me han  
dado ánimos para avanzar y no quedarme atrás.  
A mis amigos/as que a pesar de los buenos y  
malos momentos aún siguen apoyándome.*

## **AGRADECIMIENTO.**

*Agradezco a Dios porque me ha permitido alcanzar  
una meta más en mi vida. Agradezco a mis padres y hermanos  
quienes han estado apoyándome en mis altos y bajos momentos  
que uno se pasa en la vida estudiantil.*

*Agradezco a las autoridades de este plantel y  
a los ingenieros/as que supieron  
compartir sus conocimientos.*

## ÍNDICE GENERAL.

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de ilustraciones .....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo .....	xii
Summary.....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema .....	2
1.1.2. Delimitación del Problema .....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. Objetivo General .....	4
1.3.2. Objetivos Específicos .....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.2.1. Gestión Financiera.....	7
2.2.2. Objetivos de la Gestión Financiera.....	9
2.2.3. Importancia de la Gestión Financiera.....	9
2.2.4. El Papel de la Gestión Financiera.....	10
2.2.5. Gestión Económico-Financiera (G.E.F) .....	10
2.2.6. Procesos Fundamentales de la Gestión Económico - Financiera .....	11
2.2.7. Modelo Financiero.....	11

2.2.8.	Utilidad del Modelo Financiero.....	12
2.2.9.	Dinámica del Modelo Financiero .....	12
2.2.10.	Marco Coceptual .....	13
2.3.	IDEA A DEFENDER.....	14
2.4.	VARIABLES.....	14
2.4.1.	Variable Independiente.....	14
2.4.2.	Variable Dependiente .....	14
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		15
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	15
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	16
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	16
3.4.1.	Métodos .....	16
3.4.2.	Técnicas .....	17
3.4.3.	Instrumentos .....	18
3.5.	RESULTADOS .....	19
3.6.	IDEA A DEFENDER.....	65
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		66
4.1.	TÍTULO.....	66
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	67
CONCLUSIONES .....		87
RECOMENDACIONES.....		88
BIBLIOGRAFÍA .....		89
ANEXOS .....		92

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Existencia de un modelo de gestión financiera .....	19
Tabla 2: Planificación y control .....	20
Tabla 3: Proceso para la gestión financiera .....	21
Tabla 4: Existencia de indicadores de gestión .....	22
Tabla 5: Incidencia del modelo de gestión financiera .....	23
Tabla 6: Aspectos a considerar para el modelo de gestión financiera .....	24
Tabla 7: Tabla de resumen F.O.D.A. ....	28
Tabla 8: Análisis horizontal balance general (I) .....	41
Tabla 9: Análisis horizontal balance general (II).....	42
Tabla 10: Análisis horizontal estado de resultados (I).....	43
Tabla 11: Análisis horizontal estado de resultados (II) .....	44
Tabla 12: Análisis vertical balance general 2013 (I) .....	46
Tabla 13: Análisis vertical balance general 2013 (II).....	47
Tabla 14: Análisis vertical balance general 2014 (I) .....	51
Tabla 15: Análisis vertical balance general 2014 (II).....	52
Tabla 16: Análisis vertical estado de resultados 2013 (I).....	56
Tabla 17: Análisis vertical estado de resultados 2013 (II).....	57
Tabla 18: Análisis vertical estado de resultados 2014 (I).....	59
Tabla 19: Análisis vertical estado de resultados 2014 (II).....	60
Tabla 20: Índice de liquidez corriente .....	62
Tabla 21: Índice de liquidez inmediata.....	63
Tabla 22: Índice de rentabilidad .....	64
Tabla 23: Perspectiva – Obejtivos estratégicos .....	78
Tabla 24: Cronograma de actividades .....	79



## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1: Enfoque de las decisiones financieras .....	8
Gráfico 2: Objetivos de la gestión financiera .....	9
Gráfico 3: El papel de la gestión financiera.....	10
Gráfico 4: Utilidad del modelo financiero .....	12
Gráfico 5: Motivos de cambio y repercusión sobre el modelo financiero.....	12
Gráfico 6: Organigrama estructural de “SAFEDRIVE” .....	32
Gráfico 7: Proceso general de matriculación (I) .....	39
Gráfico 8: Proceso general de matriculación (II).....	39
Gráfico 9: Procedimientos y control de documentación del alumno .....	40
Gráfico 10: Desarrollo del curso de capacitación .....	40
Gráfico 11: Análisis horizontal del activo .....	42
Gráfico 12: Análisis horizontal del pasivo y patrimonio .....	42
Gráfico 13: Análisis horizontal de los ingresos .....	44
Gráfico 14: Análisis horizontal de los gastos .....	45
Gráfico 15: Análisis horizontal de los resultados .....	45
Gráfico 16: Análisis vertical activo 2013 .....	47
Gráfico 17: Análisis vertical pasivo y patrimonio 2013 .....	48
Gráfico 18: Análisis vertical activo corriente 2013 .....	48
Gráfico 19: Análisis vertical activo no corriente 2013 .....	49
Gráfico 20: Análisis vertical pasivo corriente 2013 .....	49
Gráfico 21: Análisis vertical patrimonio 2013 .....	50
Gráfico 22: Análisis vertical activo 2014 .....	52
Gráfico 23: Análisis vertical pasivo y patrimonio 2014 .....	53
Gráfico 24: Análisis vertical activo corriente 2014 .....	53
Gráfico 25: Análisis vertical activo no corriente 2014 .....	54
Gráfico 26: Análisis vertical pasivo corriente 2014 .....	54
Gráfico 27: Análisis vertical patrimonio 2014 .....	55
Gráfico 28: Análisis vertical ingresos 2013.....	57
Gráfico 29: Análisis vertical resultados 2013.....	58
Gráfico 30: Análisis vertical gastos 2013 .....	58
Gráfico 31: Análisis vertical ingresos 2014.....	60

Gráfico 32: Análisis vertical resultados 2014.....	61
Gráfico 33: Análisis vertical gastos 2014 .....	61
Gráfico 34: Índice de liquidez corriente .....	62
Gráfico 35: Índice de liquidez inmediata.....	63
Gráfico 36: Índice de rentabilidad .....	64
Gráfico 37: Círculo de la mejora continua.....	70
Gráfico 38: Cuadro de mando integral (I) .....	80
Gráfico 39: Cuadro de mando integral (II) .....	81
Gráfico 40: Cuadro de mando integral – perspectiva financiera .....	84
Gráfico 41: Cuadro de mando integral – perspectiva del cliente.....	85
Gráfico 42: Cuadro de mando integral – perspectiva interna .....	85
Gráfico 43: Cuadro de mando integral – perspectiva innovación y aprendizaje .....	86

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.**

Ilustración 1: Existencia de un modelo de gestión financiera .....	19
Ilustración 2: Planificación y control.....	20
Ilustración 3: Procesos para la gestión financiera.....	21
Ilustración 4: Existencia de indicadores de gestión .....	22
Ilustración 5: Incidencia del modelo de gestión financiera .....	23
Ilustración 6: Aspectos a considerar para el modelo de gestión financiera .....	24

## **ÍNDICE DE ANEXOS.**

Anexo 1: Encuesta aplicada al personal administrativo de “SAFEDRIVE” .....	90
--	----

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

La presente investigación tiene por objetivo un modelo de gestión financiera que permita optimizar los recursos económicos y financieros dentro de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE”, de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

Se realizó una investigación de campo y documental de lo cual se pudo obtener los estados financieros de la organización y a dichos estados se les realizó un respectivo análisis horizontal, vertical y también utilizamos indicadores financieros aquellos que permitieron conocer cómo se encuentra la organización en la parte contable y financiera.

Conociendo los resultados de los análisis se encontró que la empresa tiene muchos problemas en la parte contable lo cual en este presente trabajo de investigación hemos elaborado herramientas financieras y de análisis para un correcto manejo de los recursos económicos y financieros. Lo que nosotros proponemos es el uso de un cuadro de mando integral el cual va encaminado al mejoramiento de la organización.

Como conclusión decimos que no existe una adecuada planificación financiera para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, no se cumplen ni se realiza un seguimiento de las metas y objetivos establecidos en la planificación como consecuencia.

Se recomienda la aplicación del modelo de gestión financiera elaborado en el este trabajo de investigación para la empresa.

**Palabras claves:** modelo, gestión, recursos, planificación, análisis.

Ing. Oscar Iván Granizo Paredes.

**DIRECTOR**

## SUMMARY.

The present research aims at a model of financial management that permit optimizes the economic and financial resource, indoors of the School of Driver Training No Professional of Car and Motorcycles “SAFEDRIVE” of the City of Ambato, of the Province of Tungurahua.

It was conducted a field and documentary research, from which it could obtain the financial statements of the organization, and those states underwent a respective horizontal and vertical analysis and financial indicators are also used, which is allowed to know how is find the organization, in the accounting and financial part.

Knowing the results of the analysis, it was found that the company has a lot of problems in accounting part, in which in this research work, we have elaborated financial tools and of analysis for a correct management of the economic and financial resources. What we propose is the use of an integral balanced scorecard which is routing to the improvement of the organization.

In conclusion, we say that there is no adequate financial planning for the development of activities within the company, not fulfilled, neither is done track the goals and objectives established in the planning as a consequence.

It is recommended the application of the financial management model elaborated, in this research work for the company.

**Clue Words:** [MODEL] [MANAGEMENT] [RESOURCES] [PLANNING]  
[ANALYSIS]

## INTRODUCCIÓN.

En la actualidad la oportuna y adecuada gestión financiera de las empresas requiere adoptar nuevos principios y actitudes por parte de los directivos de las mismas, además de utilizar técnicas y prácticas de gestión innovadoras. El objetivo del presente trabajo es aportar con un modelo de gestión financiera que contribuya a la optimización de los recursos económicos y financieros dentro de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., este trabajo está estructurado por cuatro capítulos:

**Capítulo I:** Enfocado a la descripción del problema a investigar, así como la formulación y planteamiento, adicionalmente se relata la importancia y factibilidad de la misma a través de la justificación, por ende los objetivos que regirán la presente investigación.

**Capítulo II:** Se desarrolla el fundamento teórico que sustentará los análisis y desarrollo de la propuesta de esta investigación, así como también plantear la idea a defender de la investigación.

**Capítulo III:** En este capítulo se detalla la metodología aplicar, así como la población de estudio, los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar. Adicionalmente se realizó el diagnóstico de los resultados de la información recopilada en los instrumentos aplicados.

**Capítulo IV:** Se desarrollará la propuesta con su respectivo modelo operativo para que contribuya a la optimización de los recursos económicos y financieros de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de la gestión a través de modelos de gestión financiera.

Cada país ha establecido disposiciones y normativas a aplicarse para la ejecución de esta gestión, tal es el caso que en el Ecuador existen varios organismos públicos como el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, y la Agencia Nacional de Tránsito que de una u otra forma fomentan el adecuado desarrollo de actividades financieras mediante la aplicación de diversos sistemas y medidas de control.

#### **1.1.1. Formulación del Problema.**

¿Cómo incide un modelo de gestión financiera en la optimización de los recursos económicos y financieros de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua?.

#### **1.1.2. Delimitación del Problema.**

El modelo de gestión financiera será aplicable al área financiera y contable en la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

La organización está ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, cuya dirección es: Av. Atahualpa y Jácome Clavijo.

El estudio se lo efectuará en la ciudad de Ambato en un período de cuatro meses comprendidos de Mayo a Agosto del año 2015.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN.**

La investigación es de interés para el área gerencial de la empresa, ya que se elaborarán herramientas financieras y de análisis, para un correcto manejo de los recursos económicos y financieros que va a incidir en una mejora organizativa y económica de la empresa; es de mucha importancia para el área financiera y contable de la organización, ya que a sus actividades se las dotará de mejoras metodológicas que les brindará mayores beneficios si se logra cumplir con las expectativas de la organización; es factible este trabajo ya que se tiene toda la información contable y financiera para realizar la investigación, la misma que está orientada a sentar las bases de un modelo de gestión financiera que sea de uso académico y gerencial para la empresa “SAFEDRIVE”.

Entre los problemas que tiene la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., es que su sistema contable se encuentra obsoleto, ya que el mismo no satisface las necesidades de la compañía, este sistema se lo viene utilizando desde la creación de la escuela, es decir desde el año 2005. Además en la parte financiera la compañía no recauda el dinero de los cursos dictados en la escuela, apenas tienen el cobro de valores mínimos como para los fondos de caja chica, no existiendo un control minucioso de los ingresos menores, en cambio el valor total de los cursos deben ser cancelados por los alumnos mediante un depósito en el Banco Internacional. Esta forma de recaudación genera dificultades al momento de hacer la conciliación bancaria de la escuela, ya que la compañía tiene que esperar a fin de mes, para que el banco emita el extracto bancario de todos los movimientos económicos, y comparar con el libro auxiliar de bancos que tiene la compañía y verificar la coincidencia de los valores.

Esta forma de trabajo ha determinado que la empresa se enfrente esencialmente a la problemática de la gestión de sus recursos financieros y económicos de corto plazo. La falta de dicha gestión afecta la liquidez de la organización, para que le permita a la



misma disponer del capital de trabajo necesario para llevar a cabo sus actividades operativas comunes: reparaciones, mantenimiento, pagos de sueldos, etc.

Este modelo de gestión financiera se elaborará para apoyar a la gerencia de la empresa en la toma de decisiones, frente a las perspectivas de crecimiento operacional. Este modelo facilitará el uso adecuado de los recursos financieros, económicos y su planificación, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad. Además de brindar información clara y precisa, el modelo permitirá contar con un proceso que muestre cómo se encuentra la compañía en lo contable y financiero.

### **1.3. OBJETIVOS.**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Elaborar un modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Fundamentar teóricamente el modelo de gestión financiera enfocados a la optimización de los recursos económicos y financieros.
- Realizar un diagnóstico del estado económico y financiero de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.
- Proponer un modelo específico de gestión financiera para la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.**

Como antecedentes al presente proyecto de investigación se detalla un trabajo científico, que ha sido realizado hace unos años atrás, sobre el modelo de gestión financiera y la optimización de recursos y resultados:

Según Paredes (2010) en su trabajo de titulación: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA ESTRUMETAL S.A.”, elaborado para el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la ESPE, cuyo objetivo principal fue indagar las particularidades de la estructuración del modelo de gestión financiera aplicada a la empresa “Estrumetal S.A.”, y sus consecuencias en su estructura financiera, tomando en consideración las debilidades que presenta la compañía en su estructura organizacional, llegó a las siguientes conclusiones:

- Estrumetal S.A., lleva varios años en el mercado, a pesar de todo eso la empresa no genera información para tomar decisiones financieras, la única información que se genera es contable con la finalidad de cubrir obligaciones fiscales, lo que implica de manera indirecta todos los datos contables no reflejen la situación real de la organización. Esto es el resultado de no contar con personal especializado para la planeación, administración y toma de decisiones financieras.
- Estrumetal S.A., no ha mostrado interés para poder mejorar todos sus procesos financieros, administrativos y de producción haciendo que la empresa tenga un lento desenvolvimiento con respecto al cumplimiento de sus obligaciones operativas y financieras.
- El modelo planteado proporciona varias ventajas entre las cuales se puede mencionar el acceso a liquidez mediante la aceleración de flujos futuros de efectivo, se disminuyen recursos ociosos, mejora los índices de liquidez, rotación y

rentabilidad, no requiere de incremento en patrimonio o endeudamiento adicional para cubrir las obligaciones financieras.

El aporte de este trabajo de investigación es la esquematización de los procesos para la elaboración de un modelo de gestión financiera, además que plantea las ventajas de estos modelos como son la generación de posibles escenarios que ayuden a mitigar el riesgo a los que la empresa se expone en su operatividad diaria.

Cabe recalcar que este trabajo aporta también con la identificación de la importancia de la gestión financiera para la rentabilidad y la optimización de los recursos de una organización, además identifica los peligros que una organización está expuesta cuando no tiene al día sus estados financieros – contables y al no contar con personal especializado en los diferentes departamentos que tiene la organización, lo que entre muchas consecuencias no permite tomar decisiones a tiempo a la alta gerencia.

Además toca un punto muy importante que hay dentro de la gestión financiera que es el manejo de los recursos y maximización de resultados de una empresa. Esto quiere decir que si en nuestra organización no tenemos un control estricto en la planificación de nuestro presupuesto y la ejecución a plenitud va a tener mucha incidencia en la liquidez de la empresa. Ya que muchas cosas de lo presupuestado no se ejecuta y eso crea un gran desfase.

Para finalizar ayuda a determinar estrategias para una eficaz estructura financiera - contable, y llegó a la conclusión de que un modelo de gestión financiera va más allá de las cifras en dólares y se concentra más en el manejo y gestión de todos los recursos de una organización de una manera más eficiente y eficaz.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

Para poder establecer la importancia de un modelo de gestión financiera, es importante definir su conceptualización bajo el punto de vista de diferentes autores, a fin de poder diseñar de la manera equilibrada una base teórica que fundamente la elaboración del modelo de gestión financiera.

### **2.2.1. Gestión Financiera**

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos (GÓMEZ G. , 2001).

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: La generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener los niveles aceptables y satisfactorios en su manejo (Sánchez, 2006).

La gestión financiera como una de las principales causas que ocasionan la desestabilidad en las empresas originada por la mala planeación y combinada con ineficiencia en la gestión empresarial y procesos de trabajo inadecuados. Hay que tener en cuenta que el administrador actualmente se plantea infinidad de interrogantes relacionados con la administración de los recursos y la mejor manera de desarrollar estrategias partiendo de la reducción de sus costos. En relación con esto, se debe tener en cuenta en que actividades de la empresa se están consumiendo la mayor cantidad de recursos, con el fin de ejercer el debido control y gestión que produzca en la organización una operación eficiente y rentable (Carrillo, 2014).

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques:

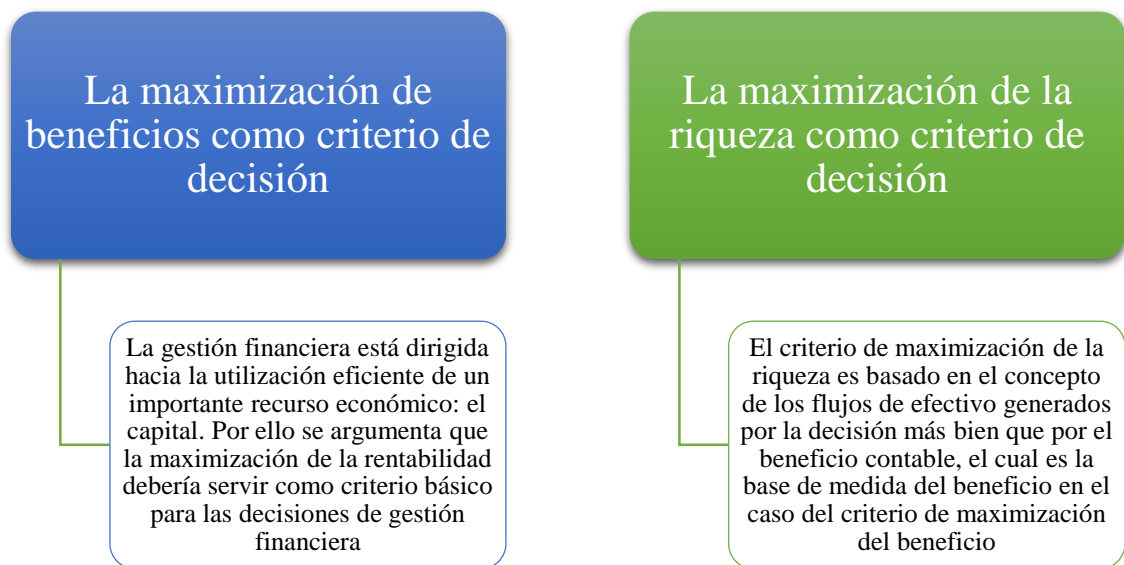


Gráfico 1: Enfoque de las decisiones financieras.

**Fuente:** La gestión financiera frente a las nuevas formas de organización - (Gómez, 2001).

Para (Camacho & López, 2006) la gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con una meta global en mente.

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en la tarea de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control.

La gestión financiera es la que convierte la misión y visión en operaciones monetarias, y a la vez nos ayuda a cumplir en su totalidad con nuestros objetivos y metas planteados dentro de la organización.

### 2.2.2. Objetivos de la Gestión Financiera.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:



Gráfico 2: Objetivos de la gestión financiera.

Fuente: Gestión Financiera - (Córdoba, 2012).

### 2.2.3. Importancia de la Gestión Financiera.

Para (Van Horne, 2003) la importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema “Líquidez – Rentabilidad”, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficientes de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permiten el desarrollo de la empresa.

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, deteniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiamiento, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Córdoba, 2012).

#### **2.2.4. El Papel de la Gestión Financiera.**

La gestión financiera es el área de la administración que tiene que ver con los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes como son, la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo (Córdoba, Administración Financiera, 2007).

La gestión financiera es la encargada que los fondos de la organización se manejen de acuerdo con algún plan preestablecido, lo que implica:

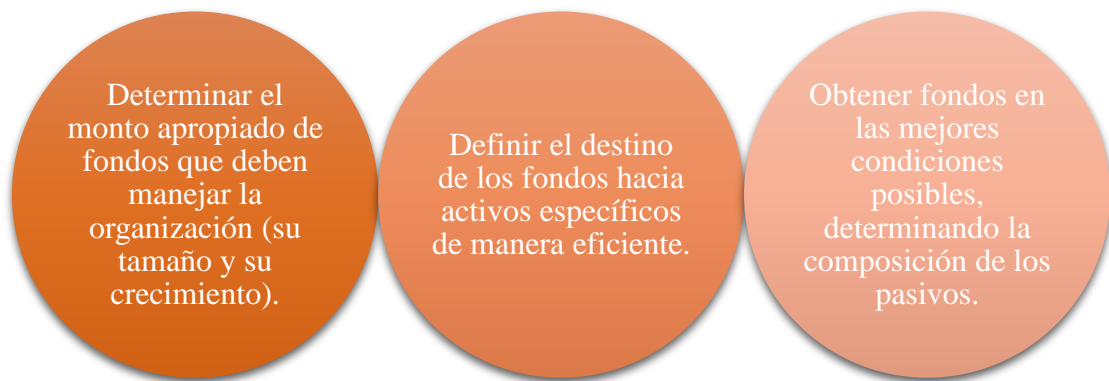


Gráfico 3: El papel de la gestión financiera.

Fuente: Gestión Financiera - (Córdoba, 2012).

#### **2.2.5. Gestión Económico - Financiera (G.E.F).**

Es un conjunto de diferentes acciones y procesos interrelacionados entre sí, con el objetivo de organizar, planificar, dirigir y controlar, de forma eficiente y efectiva, los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el funcionamiento y

desarrollo de las organizaciones, controlándolos rigurosamente y empleándolos racionalmente, para alcanzar los objetivos propuestos. Por lo que podemos afirmar que la gestión económico – financiera es una herramienta más al servicio de la gestión integral de las organizaciones (Escobar, 2013).

#### **2.2.6. Procesos Fundamentales de la Gestión Económico – Financiera.**

Definida la gestión económico – financiera como un conjunto de procesos interrelacionados entre sí encaminados a alcanzar, de la mejor manera posible, la consecución de los objetivos, se definen como procesos fundamentales de la misma, los siguientes:

- 1) El proceso de administración y control interno.
- 2) El proceso contable.
- 3) El proceso de planificación y control financiero.
- 4) El análisis, seguimiento y evaluación, como proceso continuo.

En el mundo actual de los negocios, las direcciones de las empresas deben medir la eficiencia económica, esto se logra a través del análisis económico - financiero, con el objetivo de exigir por los ingresos necesarios que permitan cubrir los gastos esenciales que garanticen la continuidad de la producción y los servicios (Escobar, 2013).

#### **2.2.7. Modelo Financiero.**

Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento. Representación de la finalidad de la empresa; maximización de la riqueza de los accionistas a largo plazo, prestando atención a los intereses de los demás partícipes (Estupiñan, 2006).



### 2.2.8. Utilidad del Modelo Financiero.

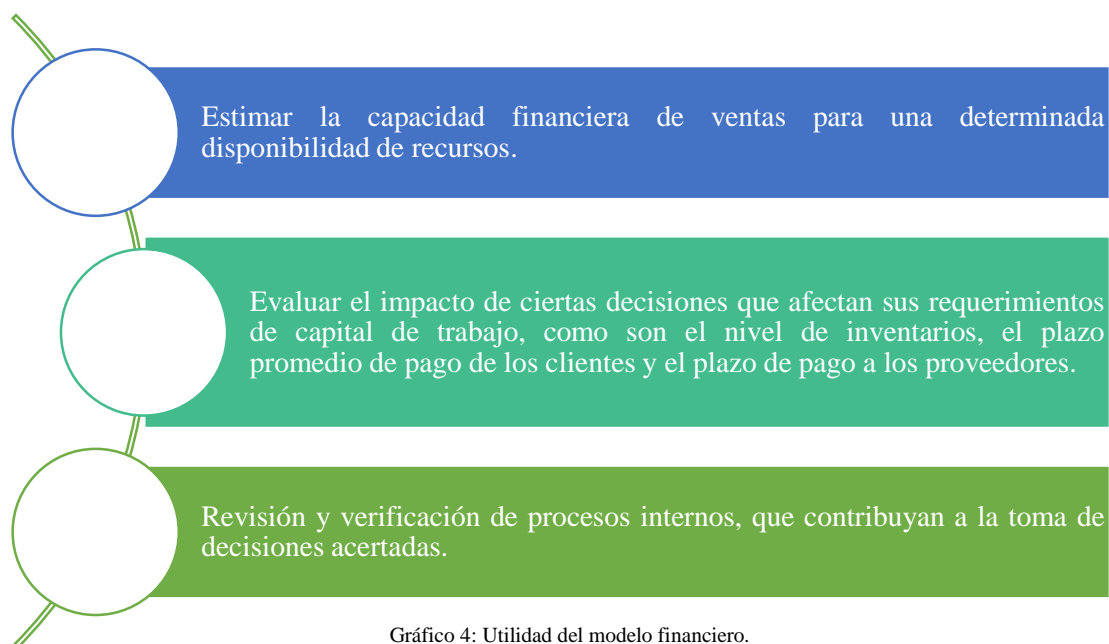


Gráfico 4: Utilidad del modelo financiero.

Fuente: Análisis Financiero y de Gestión - (Estupiñan, 2006).

### 2.2.9. Dinámica del Modelo Financiero.

El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección de la empresa, las cuales se derivan de la operación diaria de la empresa y el efecto de factores externos sobre la misma. Los principales motivos de cambio y repercusión sobre el modelo financiero son:

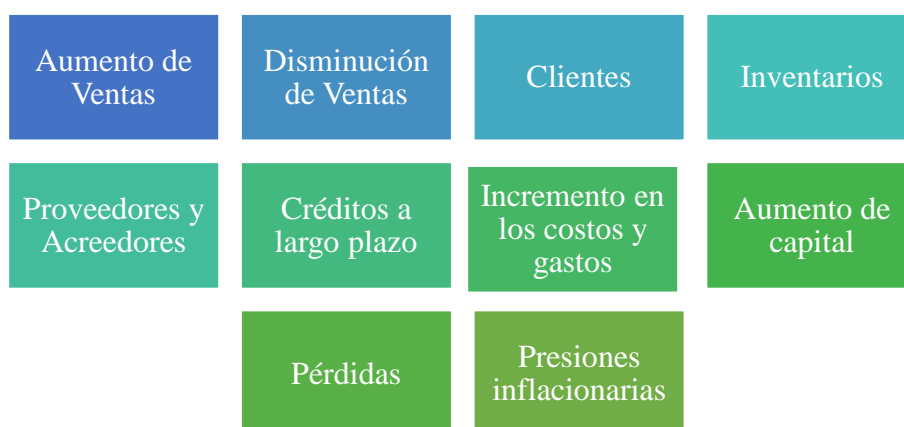


Gráfico 5: Motivos de cambio y repercusión sobre el modelo financiero.

Fuente: Análisis Financiero y de Gestión - (Estupiñan, 2006).

### 2.2.10. Marco Conceptual.

- **Finanzas.-** Se refiere a todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz (Ferrel & Hirt, 2004).
- **Gestión Administrativa.-** Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Sánchez L. , 1998).
- **Gestión Financiera.-** Gestión integral de los recursos financieros de la empresa. Comprende de la captación de fondos propios y ajenos, política de cobros, control de capital circulante, criterios de distribución de beneficios, elección de oportunidades de inversión, etc. (Instituto de Banca, 1994).
- **Modelo.-** Es una teoría que comprende varios elementos que están relacionados entre sí, para dar forma o estructurar un plan, técnica o norma que se da para el logro de un objetivo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución (Rosemberg, 1999).
- **Optimización.-** Combinación de elementos en equilibrio; frecuentemente aseguran el máximo beneficio (Rosemberg, 1999).
- **Recursos.-** Bienes de que dispone una empresa para llevar adelante sus negocios, normalmente se hace referencia a ellos cuando se trata de dinero. Suelen reflejarse en el pasivo y se dividen en ajenos y propios (Martínez, 1982).
- **Recursos Financieros.-** Fuentes de financiación, recogidas en el pasivo de la empresa, que se materializan en las inversiones o activo de ésta. Según su origen o naturaleza se distinguen varias categorías: crédito a corto, medio y largo plazo, financiación interna y externa y capitales permanentes y no permanentes (Andersen, 2007).

### **2.3. IDEA A DEFENDER.**

El modelo de gestión financiera incidirá en la administración financiera y contable de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, optimizando los recursos económicos y financieros.

### **2.4. VARIABLES.**

#### **2.4.1. Variable Independiente.**

Modelo de gestión financiera.

#### **2.4.2. Variable Dependiente.**

Administración financiera y contable.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

El enfoque del presente estudio fue Cualitativo – Cuantitativo. Cualitativo porque se conocieron las apreciaciones subjetivas de los miembros del área administrativa de la empresa acerca del estado económico y financiero de la organización, y se recolectó propuestas abiertas de mejora. Cuantitativo porque se recolectaron datos numéricos de las operaciones financiera, económicas y contables de la empresa para realizar los análisis estadísticos y financieros, que sustentaron la elaboración de una propuesta.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

Los tipos de investigación que se usaron dentro del presente estudio fueron los más adecuados acordes a la naturaleza de la investigación, y en función al tipo de resultados que se esperaban obtener, así como al nivel de análisis que se realizó.

Los tipos de investigación utilizados fueron:

- **Investigación de Campo:** Se recolectó datos directamente en la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., sin manipular o controlar variables algunas, es decir se obtuvo la información sin alterar las condiciones existentes.
- **Investigación Descriptiva:** Permitió describir el estado económico y financiero de la organización.
- **Investigación Documental:** Se realizó una recopilación de fuentes bibliográficas acerca de modelos de gestión financiera enfocados a la optimización de los recursos económicos y financieros.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población para este trabajo de investigación fueron los 14 funcionarios que forman parte de la administración de la organización. Como el universo de la investigación es demasiado pequeño, esta investigación se aplicó sobre todo los miembros de la organización y no fue necesario aplicar fórmulas estadísticas para el cálculo de la muestra. **Población = Muestra**

### 3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

#### 3.4.1. Métodos.

- **Método Analítico.-** Para Ruiz (2006) el método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Se aplicó un proceso analítico, estudiando los aspectos particulares de la situación actual en la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., estableciendo un sustento general para así determinar los cambios específicos en la gestión financiera que se deberían realizar para la optimización de los recursos económicos y financieros.
- **Método Empírico.-** Para Ruiz (2006) el método empírico - analítico es un método de observación utilizado para profundizar en el estudio de los fenómenos, pudiendo establecer leyes generales a partir de la conexión que existe entre la causa y el efecto en un contexto determinado. Se utilizó la recolección de información, observación y criterio de expertos.
- **Método Inductivo.-** Para Gómez (2006) en este método, se admite que cada conjunto de hechos de la misma naturaleza está regido por una ley universal, el objetivo científico es enunciar esa ley universal partiendo de la observación de los hechos. Ayudó en la extracción de conclusiones generales a partir de la observación de casos particulares. Dicho de otra manera, el método inductivo no pudo dar una copia, un catálogo exhaustivo de todo lo que sucede en la realidad, motivo por el cual el método inductivo sólo ofreció conocimientos probables.

- **Método Deductivo.-** Para Gómez (2006) en el método deductivo, se suele decir que se pasa de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático - deductivo, cuando las premisas de partida están constituidas por axiomas, es decir, proposiciones no demostrables, o hipotéticos-deductivo, si las premisas de partida son hipótesis contrastables. En este método se pasó de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científico, que mediante esto nos permitieron dar a conocer cuáles son los aspectos que tiene el modelo de gestión financiera que logrará la optimización de los recursos económicos y financieros de la compañía.

### 3.4.2. Técnicas.

Las técnicas que se utilizaron para el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo de investigación fueron:

- **Encuesta.-** Según Malhotra (2004), las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica. Con la finalidad de investigar el tema se utilizó una encuesta dirigida al personal administrativo de la compañía, con la finalidad de conocer su apreciación sobre el estado económico y financiero de la organización.
- **Observación Directa.-** Para Hernández (2010) esta técnica es un instrumento de recolección de información muy importante y consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. Se observó - analizó el estado económico y financiero de la organización, recolectando información financiera y contables para su análisis.

### 3.4.3. Instrumentos.

- **Cuestionario.** Según Hurtado (2000) un cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. Para la aplicación de la encuesta, sobre la población investigada, se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas, específicamente para las áreas financiera y contable de la compañía.
- **Análisis Financiero.** Para Estupiñán (2006) el análisis financiero es una herramienta que permite realizar comparaciones relativas de distintos ítems del negocio y facilita la toma de decisiones de inversión, financiación, planes de acción, control de operaciones, reparto de dividendos, entre otros. Se hizo un estudio con la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras, determinando el estado económico y financiero de la organización.

### 3.5. RESULTADOS.

#### 3.5.1. Análisis a la encuesta aplicada al personal administrativo de SAFEDRIVE.

**Pregunta 1. ¿Conoce usted de la existencia de un modelo de gestión financiera dentro de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.?**

Tabla1: Existencia de un modelo de gestión financiera.

ITEM	FREC	%
SI	1	7%
NO	12	86%
NO SE	1	7%
TOTAL	14	100%

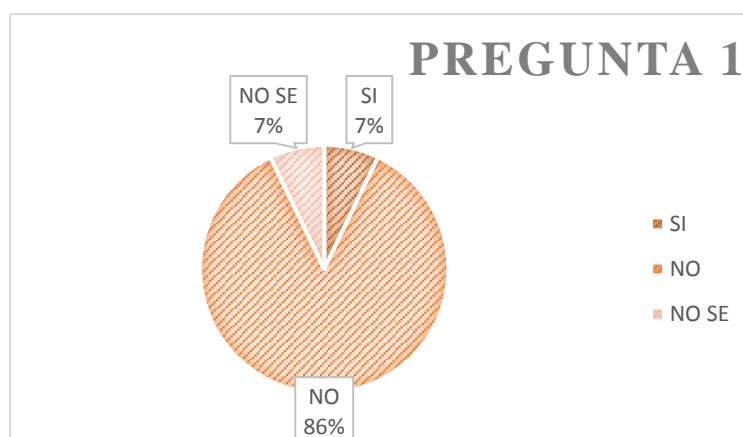


Ilustración 1. Existencia de un modelo de gestión financiera.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

Fuente: Encuesta al personal administrativo de “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

El 86% de los encuestados manifiestan desconocer la existencia de un modelo de gestión financiera dentro de “SAFEDRIVE”, el 7% expresa que no existe y el otro 7% considera que sí.

El modelo de gestión financiera busca proveer información clara y sucinta, de tal manera que la empresa esté en capacidad de detectar y superar por anticipado y en forma proactiva momentos de crisis, basándose en la información suministrada por el modelo, de tal forma que permita preparar estrategias y poner en marcha tácticas para alcanzar el éxito.



**Pregunta 2. ¿Se lleva una planificación y control de gastos en la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.?**

Tabla 2: Planificación y control.

ITEM	FREC	%
SI	5	36%
NO	7	50%
NO SE	2	14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

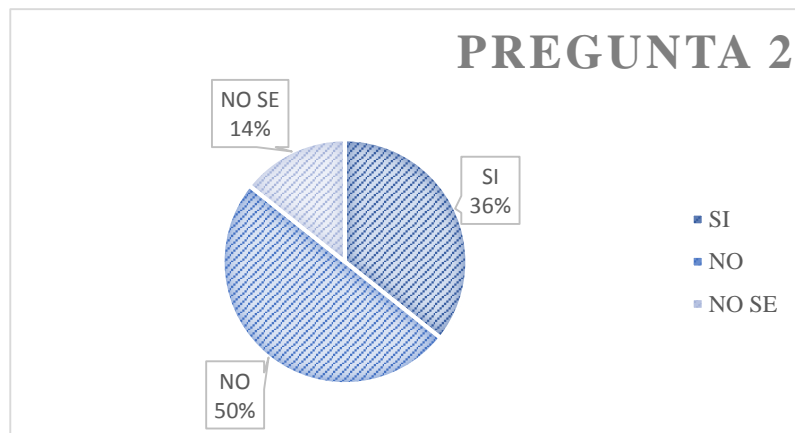


Ilustración 2: Planificación y control.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

Fuente: Encuesta al personal administrativo de “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

El 50% expresa que no existe una planificación y control de los gastos dentro de “SAFEDRIVE”, en cambio el 36% considera que si existe y apenas 14% de los encuestados manifiestan desconocer.

La planificación y el control de gastos son actividades indispensables para mantener niveles razonables de gastos, en apoyo a los objetivos y los programas planificados de la empresa. La planificación de los gastos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien a un mejor aprovechamiento de los recursos limitados.

**Pregunta 3. ¿Se han definido los procesos que orienten la gestión financiera de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.?**

Tabla 3: Procesos para la gestión financiera.

ITEM	FREC	%
SI	1	7%
NO	10	72%
NO SE	3	21%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

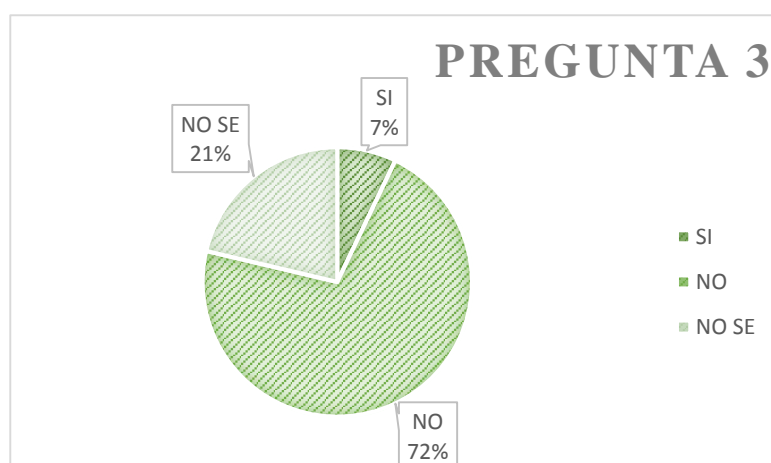


Ilustración 3: Procesos para la gestión financiera.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

Fuente: Encuesta al personal administrativo de “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

El 72% expresa que no existe un proceso, el 21% de los encuestados manifiestan desconocer si se encuentran definidos los procesos que oriente la gestión financiera dentro de “SAFEDRIVE” y apenas el 7% considera que sí.

La gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Muniz, 2012)

**Pregunta 4. ¿Existe indicadores de gestión que guíen la gestión financiera dentro de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.?**

Tabla 4: Existencia de indicadores de gestión.

ITEM	FREC	%
SI	1	7%
NO	11	79%
NO SE	2	14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

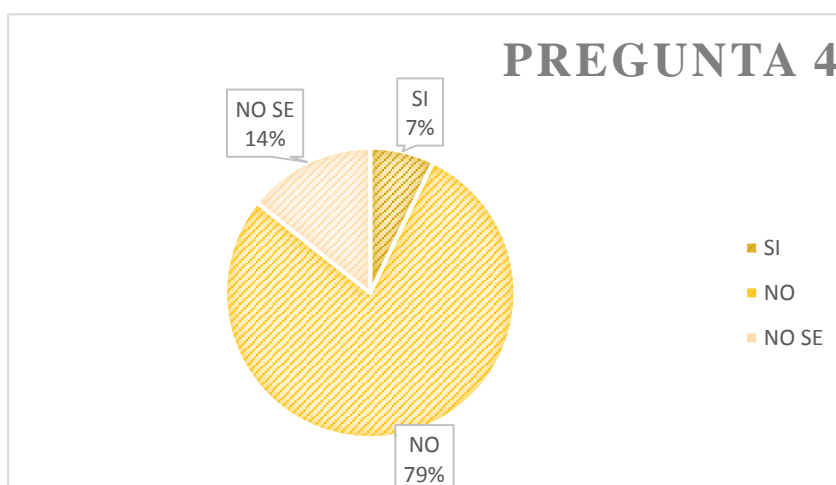


Ilustración 4: Existencia de indicadores de gestión.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

Fuente: Encuesta al personal administrativo de “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

El 79% de los encuestados manifiestan que no existen indicadores que midan la gestión financiera dentro de la empresa, el 14% expresa que no saben si existirán dichos indicadores y el 7% nos dice que sí.

Los indicadores de gestión son aquellos que nos ayudan a mejorar nuestro desempeño como empresa, dichos indicadores nos ayudan a medir o saber en qué porcentaje se están logrando nuestras metas u objetivos.

**Pregunta 5. ¿Contar con un modelo de gestión financiera incidirá en la administración financiera y contable de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.?**

Tabla 5: Incidencia del modelo de gestión financiera.

ITEM	FREC	%
SI	12	86%
NO	0	0%
NO SE	2	14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

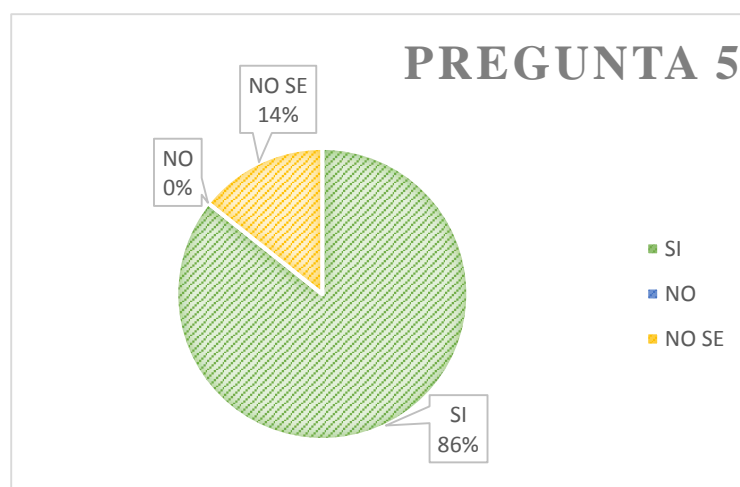


Ilustración 5: Incidencia del modelo de gestión financiera.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

Fuente: Encuesta al personal administrativo de “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

El 86% considera que sí incidirá en administración de la empresa, el 14% de los encuestados manifiestan desconocer si el contar con un modelo de gestión financiera tendrá incidencia en “SAFEDRIVE”.

Controlar y coordinar los recursos financieros es de vital importancia para cualquier organización, pero si no se cuenta con la información financiera no se podrían tomar decisiones adecuadas para el desarrollo de una empresa, para esto es necesario que los procesos se encuentren definidos.

**Pregunta 6. ¿Cuál de estos aspectos considera usted que deben constar en el modelo de gestión financiera.?**

Tabla 6: Aspectos a considerar para el modelo de gestión financiera.

ITEM	FREC	%
CONTROL PRESUPUESTARIO	3	21%
ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL	10	72%
POLÍTICAS INSTITUCIONALES	1	7%
TOTAL	14	100%

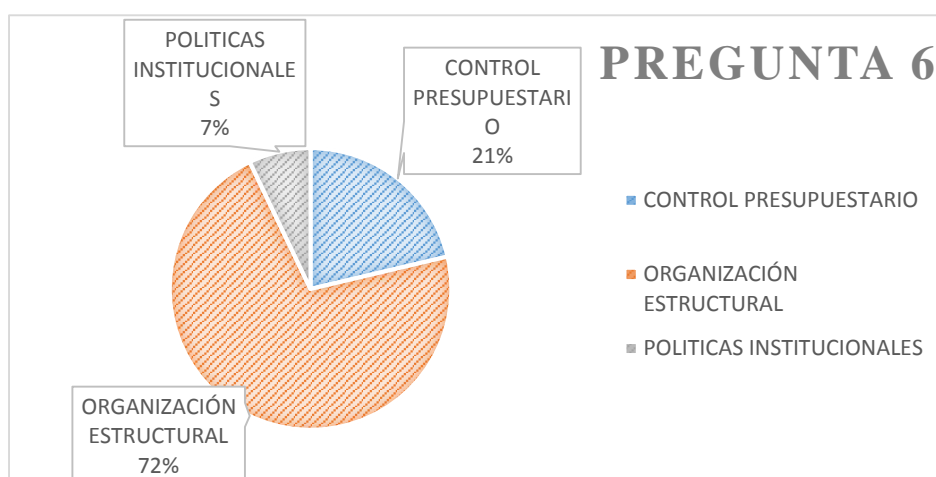


Ilustración 6: Aspectos a considerar para el modelo de gestión financiera

Elaborado por: Santiago González Citelly.

Fuente: Encuesta al personal administrativo de “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

El 72% de los encuestados manifiestan que se debería considerar una organización estructural bien formada, el 21% expresa consideremos el control presupuestario y el 7% acerca de políticas institucionales.

Un modelo de gestión financiera es de vital importancia para el buen manejo de actividades en una empresa, y como finalidad establecer un mecanismo o un sistema financiero en el cual se logre la optimización de recursos financieros para la maximización de la riqueza y desarrollo de “SAFEDRIVE” orientadas a fortalecer su patrimonio y conseguir la fidelidad de sus clientes, pues esto les permitirá seguir creciendo y contar con suficientes recursos económicos para nuevas inversiones, mejorar la productividad manejando técnicamente los recursos financieros.

### **3.5.2. Introducción.**

#### **3.5.2.1. Antecedentes.**

La Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., está legalmente constituida desde noviembre del 2005, su actividad predominante es: preparar personas con sentido de educación, respeto y responsabilidad en la conducción, dotándoles de conocimientos técnicos y prácticos con el fin de que obtengan su credencial de manejo.

Luego de haber realizado el análisis para esta investigación se ha identificado los principales puntos que deben ser considerados dentro del modelo de gestión propuesto con la finalidad de orientar la optimización de recursos económicos y financieros.

Algo elemental en esta propuesta está encaminado a orientar un control estricto en el área administrativa, contable y financiera.

El modelo de gestión financiera constituirá una herramienta gerencial fundamental construida con herramientas gerenciales útiles.

Para la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., el área de capacitación y formación de conductores no profesionales constituye la respuesta para un público creciente que busca desarrollar sus competencias automovilísticas, y que a la vez requiere de empresas con sistemas eficaces de enseñanza técnica que faculden al alumno la intencionalidad de obtener una licencia de conducir.

Uno de los problemas de la organización en todos sus niveles es no comunicar el servicio garantizado, es decir la capacidad instruccional que posee la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., esto puede representar una eventual dificultad para la organización, ya que el no mantener una coordinación estratégica sobre su identidad corporativa, disminuye la notoriedad en el mercado que la empresa debe mantener para aumentar su rentabilidad y logros, pudiendo llegar inclusive a tener pérdidas económicas.

La Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., es una entidad capacitadora, en la formación de conductores no profesionales, encargada de desarrollar este tipo de competencias para la obtención de la licencia “Sportman” (conductores no profesionales); esta organización es relativamente nueva en el mercado quien en poco tiempo, ha demostrado una buena imagen corporativa.

#### **3.5.2.2. Justificación.**

La investigación realizada es de interés para el área gerencial de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., ya que facilitará un modelo con herramientas financieras y de análisis que contribuirá para una correcta toma de decisiones y por ende la optimización de los recursos económicos y financieros propuestos, esto incidirá en la mejora económica y administrativa de la empresa.

Es importante para una institución representante de la ciudad y que a la vez funge la función de educadora el desarrollo de un direccionamiento estratégico de la misma que oriente hacia un modelo de gestión financiero idóneo y que a la vez integren nuevos elementos al proceso estratégico.

#### **3.5.3. Objetivos.**

##### **3.5.3.1. Objetivo General.**

Desarrollar un modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros en la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

##### **3.5.3.2. Objetivos Específicos.**

- Desarrollar estrategias que contribuyan al fortalecimiento del modelo de gestión financiera para la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

- Diseñar el proceso del modelo de gestión financiera para la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.



### 3.5.4. Fundamentación.

#### 3.5.4.1. Diagnostico Empresarial (FODA).

Tabla 7. Tabla resumen F.O.D.A.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	F1. Posicionada a nivel de la zona central. F2. Se orienta la toma de decisiones. F3. Los indicadores de gestión diseñados no tienen relación directa con el plan. F4. Se definen objetivos en algunas áreas (mercadeo, finanzas, otra). F5. Se consideran únicamente la asignación de los recursos financieros. F6. Se cuenta con personal capacitado en el área financiera de la empresa, con título universitario F7. Se mantiene la misma estructura y características del departamento financiero. F8. Se cuantifican los resultados, sin comparar con los objetivos planificados.	D1. Lineamientos de la planificación parcialmente definidos D2. Los planes no se definen en base a las debilidades de la empresa D3. Lineamientos estratégicos de la empresa no están identificados D4. No se diseñan alternativas estratégicas D5. La gerencia de la empresa no diseña planes estratégicos. D6. Se examinan los costos, gastos y ventas de la empresa, pero no la relación entre ellos. D7. No se acostumbra realizar planes financieros en la empresa. D8. Se miden resultados anualmente, pero no se comparan con lo planificado
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>		
O1. Las políticas financieras que se diseñan se relacionan con el proceso de selección de inversiones rentables. O2. Se revisan cada 6 meses los resultados de las inversiones. O3. Las políticas que se diseñan se relacionan con el uso de fuentes de financiamiento (bancos).	FO1. Analizar nuevos proveedores para la reducción de costo. FO2. Fomentar el crecimiento de la empresa a través de una fuente de financiamiento para aumento de capital. FO3. Reducir la cartera vencida de la empresa	OA1. Realizar una planificación financiera para la Empresa. OA2. Elaborar una auditoría integral periódica en la empresa. OA3. Implementar un cuadro de mando para control estratégico.
<b>AMENAZAS</b>		
A1. No se analizan integralmente el entorno, los competidores, variables macroeconómicas, entre otros aspectos. A2. No se han establecido las ventajas de la empresa con respecto a otros agentes del entorno. A3. El departamento financiero de muestra que la empresa es inferior a los otros.	FA1. Determinar el nivel de satisfacción de los clientes FA2. Elaborar un análisis de competidores. FA3. Incrementar el número de horas practica	OD1. Fomentar la comunicación dentro de la empresa. OD2. Generar capacitaciones para el personal de la empresa. OD3. Promocionar e Innovar la marca de la Empresa.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

#### **3.5.4.2. Análisis de Factibilidad.**

La factibilidad técnica, consistió en realizar una evaluación administrativa – financiera existente en la organización, este estudio estuvo destinado a recolectar información sobre los componentes financieros que posee la organización y la posibilidad de hacer uso de los mismos en el desarrollo de la propuesta.

La factibilidad legal, no existen limitaciones de carácter legal, ya que la empresa cumple con toda su normativa legalmente establecida, por lo que la propuesta se puede desarrollar con absoluta normalidad.

La factibilidad económica, la inversión que costará esta investigación será autofinanciada por el investigador de la misma.

#### **3.5.5. Direccionamiento Estratégico**

##### **3.5.5.1. Misión**

La Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., desde su creación formará y capacitará a ciudadanos generando conductores con alta conciencia, responsabilidad, respeto a la vida y cultura de seguridad vial.

##### **3.5.5.2. Visión**

La Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., a través de la ejecución del plan estratégico, será una institución de respeto y reconocimiento a nivel nacional e internacional, sustentados en el respeto a la constitución y sus leyes inherentes al funcionamiento de esta institución, sumada a ello la aplicación de los valores positivos de sus integrantes para generar y entregar conductores no profesionales con responsabilidad, honradez y honestidad para que sean garantes de la seguridad vial, de la vida propia y de sus conciudadanos.

### **3.5.5.3. Políticas**

- Todos los funcionarios deberán concurrir a sus labores diarias en forma puntual, y, registrarse en reloj tarjetero para evitar ser sancionados de acuerdo al reglamento.
- Todo funcionario debe concurrir a su lugar de trabajo correctamente uniformado, y las personas que no tuvieran el mismo deberán utilizar ternos similares.
- Todos los empleados deberán permanecer en sus sitios de trabajo, y bajo ningún pretexto podrán abandonar el mismo sin previa autorización de gerencia o dirección de escuela.
- La información que se dé al usuario deberá ser respetuosa, cordial, amable y completa, antes durante y después del curso.
- Deberán evitar ser protagonistas e intervenir en discusiones, peleas, riñas o escándalos en el interior de las dependencias o en sus inmediaciones, debiendo practicar con el ejemplo las normas éticas y morales como son el respeto, la consideración, amabilidad entre compañeros, de los funcionarios para los directivos y viceversa tomando siempre como referencia la jerarquía establecida por sus funciones dentro de la institución.
- Está prohibido la utilización de mobiliario, herramientas, vehículos, uniformes, activos de operación y más bienes de propiedad de la empresa en actividades o para servicio particular, sin estar debidamente autorizado por gerencia.
- Los directivos de la escuela peor aún los funcionarios no podrán desautorizar las resoluciones o disposiciones administrativas u operativas emitidas desde Gerencia.

- Los directivos deberán adoptar siempre una posición neutral en el manejo personal, sin ninguna preferencia o favoritismo o a su vez discriminando y hostigando a los funcionarios para evitar tener un ambiente desfavorable de trabajo.

#### **3.5.5.4. Valores**

- Responsabilidad
- Honradez
- Honestidad
- Puntualidad
- Amabilidad
- Cordialidad
- Respeto

### 3.5.6. Planteamiento Administrativo

#### 3.5.6.1. Organización Estructural

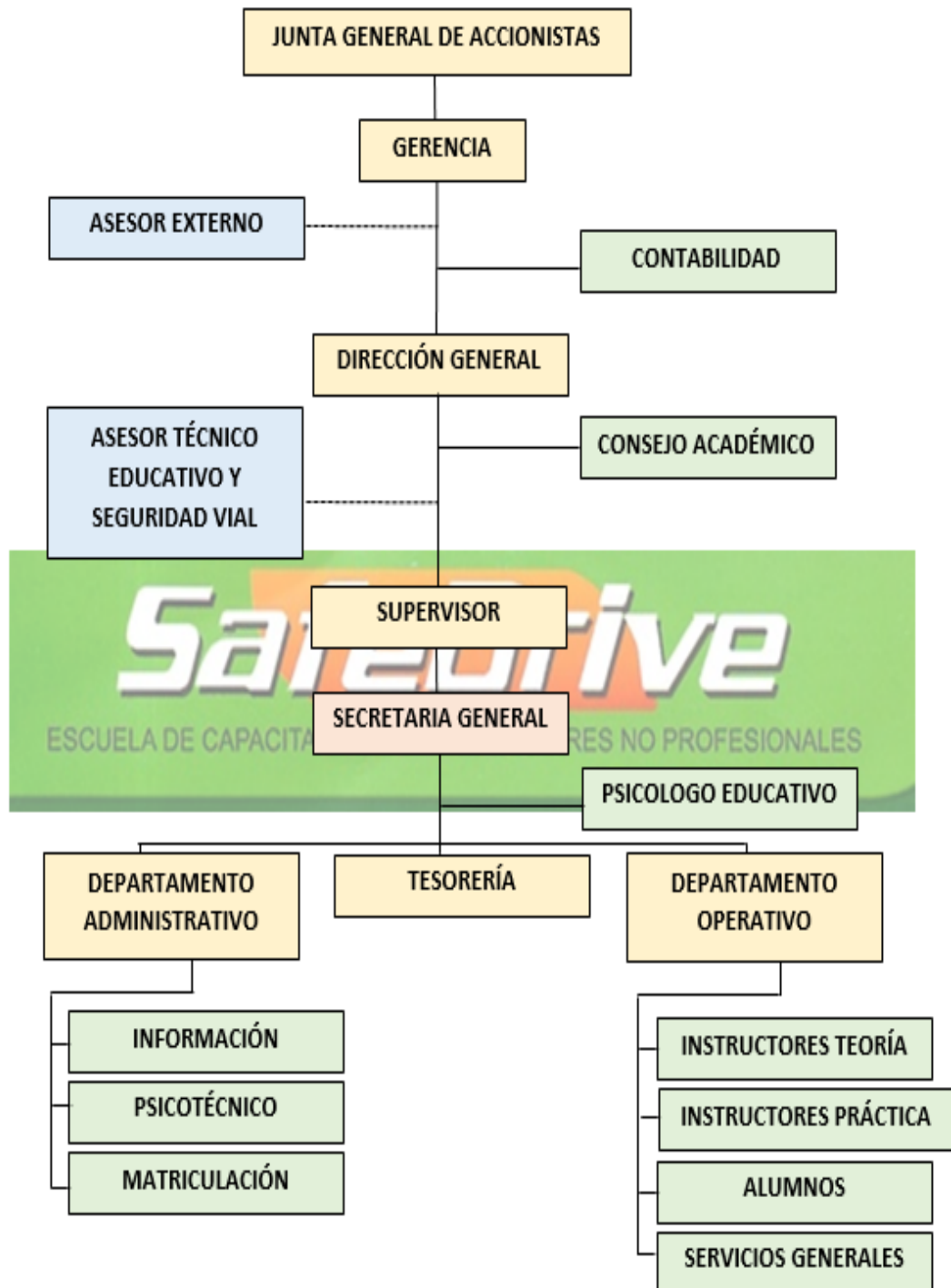


Gráfico 6: Organigrama estructural de SAFEDRIVE.

Fuente: Escuela de Conducción "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

### **3.5.6.2. Organigrama Funcional**

#### **DIRECCIÓN GENERAL**

- Dirigir oficialmente a la escuela en concordancia con los estatutos con el reglamento de escuelas establecido en la ley de tránsito y con las disposiciones del CNTTT.
- Responder por la marcha administrativa, técnica y disciplinaria de la escuela durante el desarrollo de los cursos regulares, intensivos y todas las actividades de educación vial.
- Velar por el cumplimiento de los planes, programas de estudios aprobados por el CNTTT.
- Presidir el consejo académico.
- Ejercer la supervisión y control institucional, el asesoramiento, la coordinación interna y externa de la escuela, la evaluación de los procesos pedagógicos, psicosensométricos y administrativos de la escuela.
- Coordinar las diferentes actividades con la jefatura y subjefaturas de tránsito, así como con otras instituciones públicas y privadas dentro de la jurisdicción respecto a la instauración institucional.
- Legalizar los documentos institucionales y oficiales.
- Supervisar y controlar la asistencia de docentes, instructores y alumnos, así como el desarrollo de las clases.
- Preparar el presupuesto anual y por cursos para la planificación, organización, ejecución y desarrollo de todas las actividades de la escuela para someter a la aprobación del CNTTT.
- Coordinar y dar las recomendaciones a los responsables del manejo de documentos sobre la seguridad de los mismos a fin de evitar problemas posteriores.
- Evaluar las metodologías, los recursos y el desempeño de los integrantes de la escuela.
- Mantener actualizada la información académica y administrativa respecto de los alumnos considerando la asistencia, calificaciones, aprobaciones y reprobaciones.
- Preparar los informes de actividades y los planes anuales y mensuales de trabajo.
- Presidir los tribunales de exámenes.
- Y otros que fueren dispuestos por gerencia.

## **INFORMACIÓN**

- Dar una buena atención al cliente y correcta información sobre los cursos que la escuela brinda.
- Separar los turnos de los exámenes psicosenométricos, realizar la factura de \$ 10.00 y explicar al alumno el día y hora correctos de los exámenes.
- Brindar información sobre los depósitos en el banco y realizar las papeletas respectivas colocando el nombre del alumno.
- Detallar y explicar los requisitos que debe presentar al momento de matricularse para evitar documentación faltante.
- Realizar correctamente la factura de \$ 145,00 y explicar al alumno el cumplimiento de los horarios.
- Cuando fuere necesario cruzar información con matriculación para verificación de documentos.
- Ingresar los datos de los alumnos en el SAFI.
- Coordinar con dirección general y si es necesario con gerencia posible promociones o ferias que ayuden a difundir los cursos que brinda la escuela y asistir a los mismos.
- Realizar un informe mensual sobre el funcionamiento de su departamento con recomendaciones y posibles mejoras.
- Otras funciones que la dirección o gerencia dispongan con el tiempo oportuno.

## **MATRICULACIÓN**

- Prestar una atención cordial y atenta a todas las personas que ingresen a ésta área y así dar una buena imagen de la escuela.
- Dar seguimiento a los alumnos que no presenten la documentación completa.
- Ayudar al alumno a seleccionar los horarios y orientarlo para los pasos subsiguientes dentro de la escuela, así mismo dar una correcta explicación sobre el inicio de curso.
- Coordinar con facturación y departamento psicosenométrico para el ordenamiento de las carpetas, completar documentación y presentar un reporte de documentación faltante a secretaría para exigir a los alumnos la misma.

- Enviar las nóminas tentativas general y por materias a dirección, supervisión y secretaría de escuela.
- Enviar las nóminas finales general y por materias de los alumnos a dirección, supervisión y secretaría de escuela.
- Receptar la documentación pendiente de los alumnos, adjuntar en las carpetas y revisión final de las carpetas para su posterior envío a secretaría de escuela.
- Mantener siempre en orden los archivos temporales y permanentes de ésta área.
- Realizar un informe mensual sobre el funcionamiento de su departamento con recomendaciones y posibles mejoras.
- Otras funciones que la dirección o gerencia dispongan con el tiempo oportuno.

## **PSICOSENSOMETRICO**

- Realizar un informe mensual sobre el funcionamiento de su departamento con recomendaciones y posible mejora.
- Realizar los exámenes con amabilidad y explicando detalladamente el proceso del mismo, con el fin de evitar reclamos posteriores.
- Coordinar entre los dos funcionarios del departamento sobre el trabajo completo a realizar.
- Enviar los exámenes para su evaluación técnica, luego proceder a su recepción y archivo técnico de los diferentes cursos.
- Clasificar los exámenes en orden alfabético y posterior envío a matriculación.
- Emitir un informe mensual a dirección sobre los exámenes realizados.
- Realizar un seguimiento de todos los alumnos que presenten problemas en los exámenes con la elaboración de una ficha.
- Colaborar con las otras secciones si así solicitaren.
- Otras funciones que la dirección o gerencia dispongan con el tiempo oportuno.



## **SECRETARÍA**

- Brindar información y atención con cortesía y educación a las personas que ingresen a estas dependencias.
- Supervisión y control de las siguientes nóminas; general, por materias, por vehículos; del personal docente con direcciones y teléfonos; de instructores con direcciones y teléfonos.
- Ingreso de datos en permisos de aprendizaje y entrega a supervisión.
- Elaboración de oficios propios de la escuela. y elaboración de todo tipo de informes a los diferentes departamentos de la escuela e instituciones externas.
- Control, organización y archivo de toda la documentación (de entrada y salida).
- Colaborar permanentemente con la supervisión de la escuela.
- Buscar la pronta solución a los problemas que se presentaren.
- Dar la información oportuna y necesaria a dirección, supervisión, instructores y personal docente.
- Registro de notas y asistencia de los alumnos al finalizar el curso.
- Controlar las actividades y funciones de la auxiliar de secretaría, haciéndose responsable de su correcto cumplimiento dentro de la escuela.
- Y otras funciones que la dirección así lo disponga, dando tiempos prudentes para su ejecución.

## **AUXILIAR DE SECRETARÍA.**

- Brindar información y atención con cortesía y educación a las personas que ingresen a estas dependencias.
- Elaboración y control de actas y títulos de los alumnos.
- Ordenar carpetas de los estudiantes.
- Ayudar permanentemente a las actividades de supervisión si así fueran solicitadas.
- Sujetarse a las disposiciones que vienen de sus superiores y cumplirías a cabalidad.
- Colaborar permanentemente con la secretaría general.

## **SUPERVISIÓN.**

- Organizar revisar y controlar las nóminas de los alumnos por cada curso.
- Controlar el ingreso y salida de vehículos a las horas de instrucción práctica.
- Mantener un archivo de las evaluaciones estadísticas por cursos.
- Presentar un informe a la dirección general sobre las actividades realizadas y novedades encontradas después de finalizado cada curso.
- Responder por la disciplina, el uso correcto de uniformes del personal administrativo y docente, así como de la logística de la escuela.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones administrativas y operativas de la dirección general
- Organizar los cursos teóricos y prácticos en coordinación con los profesores e instructores y poner a consideración de la dirección de la escuela.
- Control del mantenimiento automotriz y mecánico de los vehículos.
- Entrega de exámenes teóricos y prácticos a secretaría general una vez que hayan sido revisados.
- Revisión y control del registro de notas en secretaría general.
- Controlar el correcto cumplimiento de los horarios de clases de los instructores y profesores de teoría.
- Revisar y controlar el recorrido de kilometrajes y consumo de combustible.
- Cumplir con las demás funciones que sean indicadas oportunamente por la dirección general.

## **SUPERVISIÓN ALTERNA.**

- Control del ingreso y salida de vehículos.
- Reporte de novedades sobre el correcto funcionamiento de los vehículos.
- Informar a supervisión general oportunamente cualquier novedad surgida en el horario destinado para ésta función.
- Controlar que los instructores asistan puntualmente a sus horarios de trabajo.
- Organizar actividades referentes al mantenimiento de vehículos y su control oportuno.

- Controlar la apertura correcta de la escuela a las 6:00 a.m. y su cierre a las 22:00 p.m.
- Revisar el correcto aseo de los vehículos por parte de los instructores.
- Colaborar en la recepción de notas por parte de los instructores y profesores.
- Apoyar las labores de supervisión general.
- Acatar las funciones dispuestas por supervisión general y dirección general con la debida anticipación
- Otras funciones que sean indicadas oportunamente por la dirección y con la debida anticipación.

### **INSTRUCTORES DE MANEJO.**

- Instruir las clases prácticas haciendo énfasis en la motivación del aprendizaje con sujeción a lo establecido en los programas y horarios.
- Hacer uso máximo de la tolerancia y paciencia para lograr impartir conocimientos prácticos a los estudiantes.
- Elevar oportunamente a conocimiento de la dirección general y de la supervisión los problemas que se le presentaren.
- Cumplir con la hora de clases de 50 minutos y hacer el uso correcto del vehículo
- Calificar a los estudiantes después de cada práctica e informar a supervisión en caso de faltas de los alumnos para su inmediato registro.
- Respetar el compromiso de trabajo adquirido con la escuela y cumplirlo a cabalidad.
- Asistir a las juntas, cursos y reuniones a las cuales fueren convocados
- Cuidar del mantenimiento, aseo y limpieza del vehículo.
- Entregar los exámenes, registros, kilometrajes y cuadro de notas finales 24 horas después de haber terminado el curso a la supervisión
- Cumplir con las demás que le fueren señaladas por la dirección general

### 3.5.6.3. Procesos en “SAFEDRIVE”.

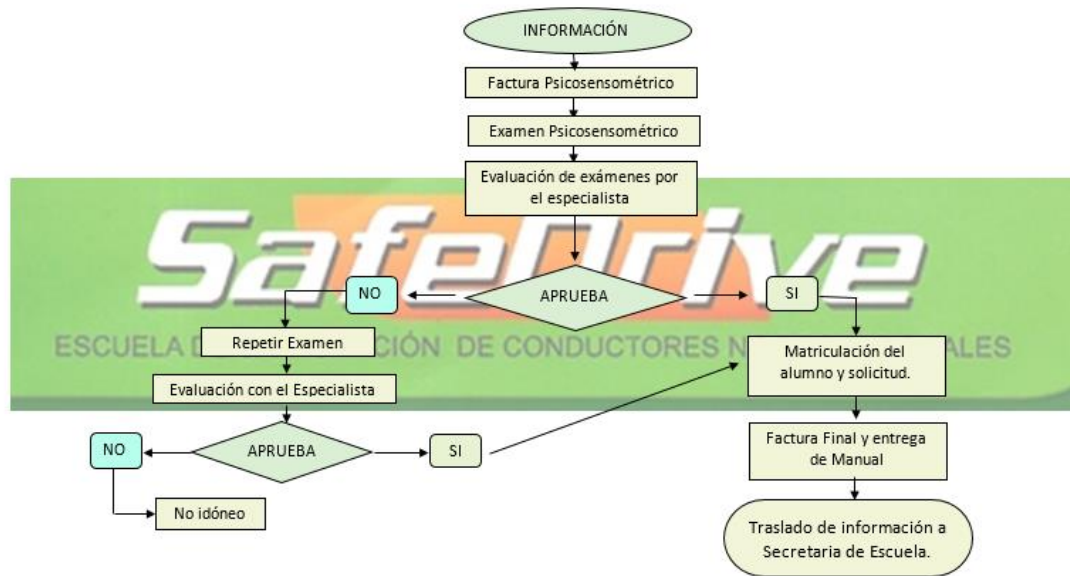


Gráfico 7: Proceso general de matriculación (I).

Fuente: Escuela de Conducción “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

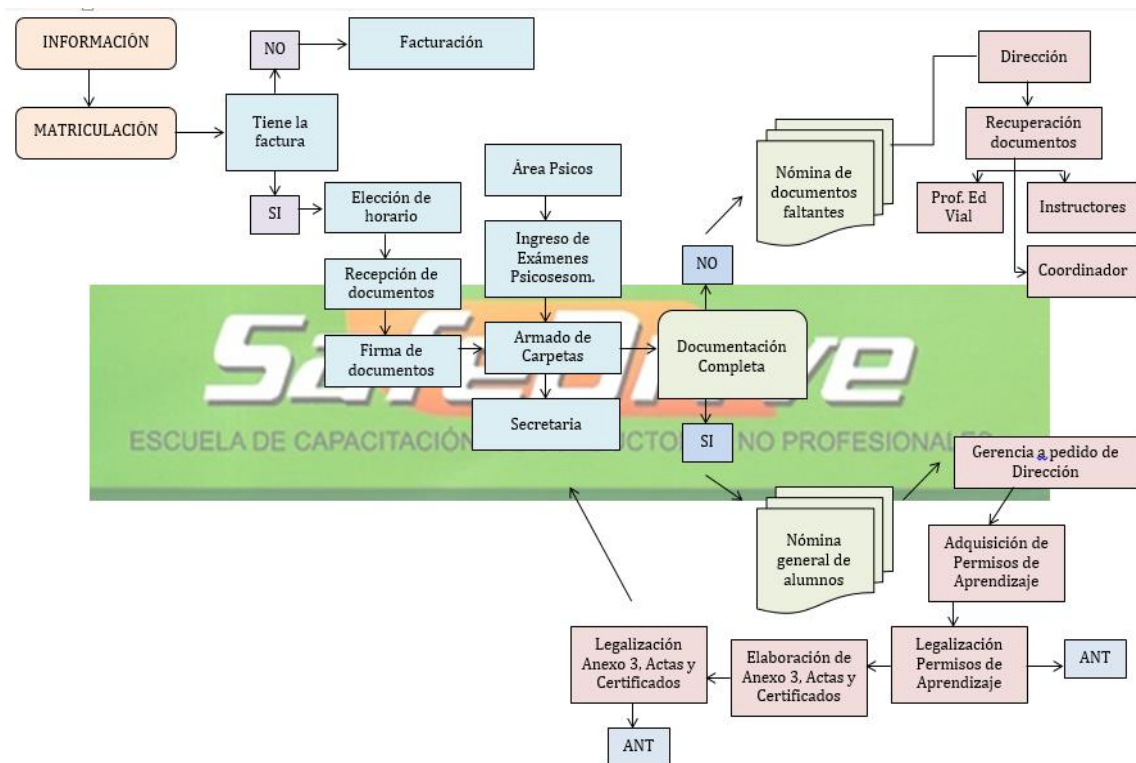


Gráfico 8: Proceso general de matriculación (II).

Fuente: Escuela de Conducción “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

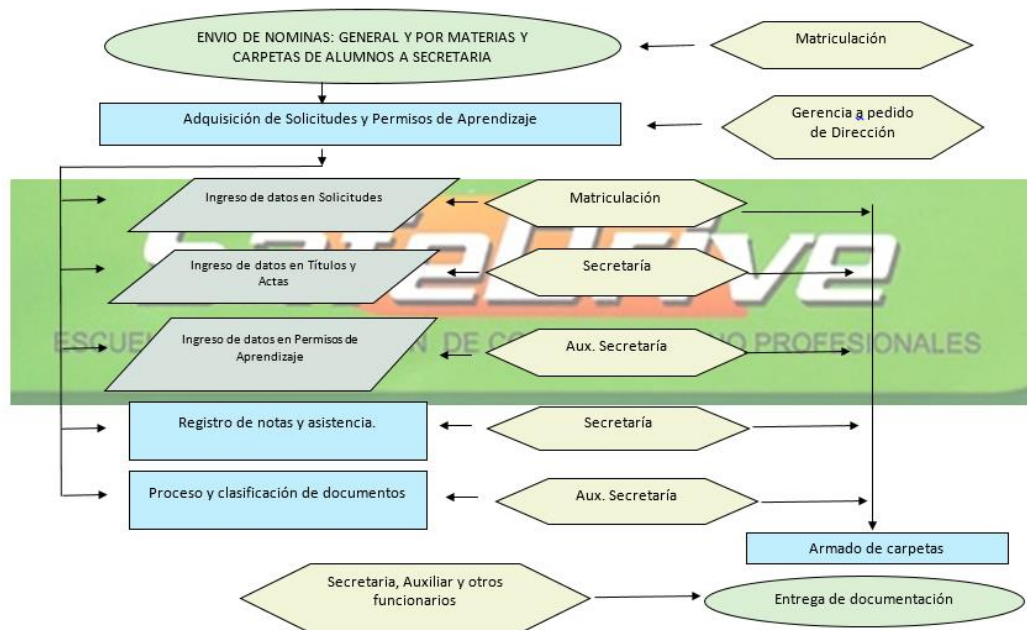


Gráfico 9: Procedimientos y control de documentación del alumno.

Fuente: Escuela de Conducción “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

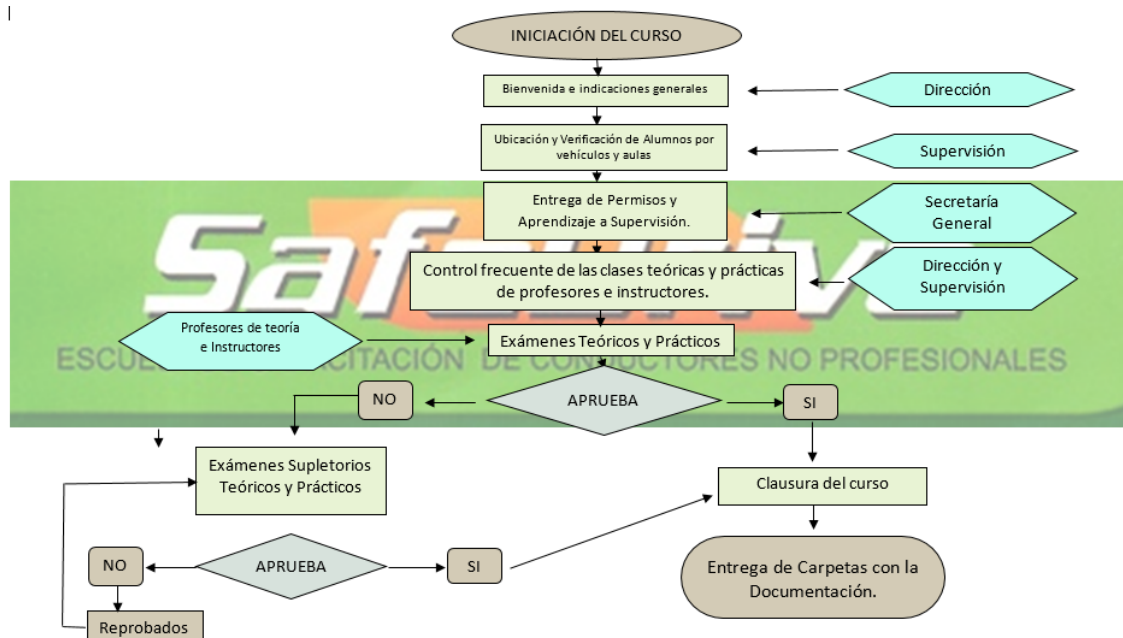


Gráfico 10: Desarrollo del curso de capacitación.

Fuente: Escuela de Conducción “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

### 3.5.7. Control Financiero

#### 3.5.7.1. Análisis de los Estados Financieros

Tabla 8. Análisis horizontal balance general (I).

		2013	2014	(\$)	(%)	RAZON
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>146.975,35</b>	<b>170.104,63</b>	23.129,28	15,74%	1,16
101	ACTIVO CORRIENTE	25.208,92	36.708,20	11.499,28	45,62%	1,46
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	931,35	2.598,48	1.667,13	179,00%	2,79
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	8.396,99	9.772,97	1.375,98	16,39%	1,16
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	8.396,99	9.772,97	1.375,98	16,39%	1,16
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	8.396,99	9.772,97	1.375,98	16,39%	1,16
10103	INVENTARIOS	7.964,50	8.026,18	61,68	0,77%	1,01
1010311	INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	7.964,50	8.026,18	61,68	0,77%	1,01
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	6.516,08	4.545,43	-1.970,65	-30,24%	0,70
1010501	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	6.516,08	4.545,43	-1.970,65	-30,24%	0,70
10108	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	1.400,00	11.765,14	10.365,14	740,37%	8,40
102	ACTIVO NO CORRIENTE	<b>121.766,43</b>	<b>133.396,43</b>	11.630,00	9,55%	1,10
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	121.766,43	131.246,43	9.480,00	7,79%	1,08
1020105	MUEBLES Y ENSERES	23.035,69	26.088,15	3.052,46	13,25%	1,13
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	357,14	357,14	0,00	0,00%	1,00
1020108	EQUIPO DE COMPUTACION	65.777,49	65.777,49	0,00	0,00%	1,00
1020109	VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	211.268,19	222.263,82	10.995,63	5,20%	1,05
1020110	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	3.210,91	3.210,91	0,00	0,00%	1,00
1020112	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-	-186.451,08	-4.568,09	2,51%	1,03
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	0,00	2.150,00	2.150,00		
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>109.648,28</b>	<b>126.654,47</b>	17.006,19	15,51%	1,16
201	PASIVO CORRIENTE	109.648,28	126.654,47	17.006,19	15,51%	1,16
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	52.918,17	71.456,76	18.538,59	35,03%	1,35
2010301	LOCALES	52.918,17	71.456,76	18.538,59	35,03%	1,35
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	55.616,86	40.167,83	-15.449,03	-27,78%	0,72
2010701	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	10.221,17	0,00	-10.221,17	-100,00%	0,00
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	4.719,24	3.787,29	-931,95	-19,75%	0,80
2010703	CON EL IEES	8.894,24	0,00	-8.894,24	-100,00%	0,00
2010704	POR BENEFICIOS DE LA LEY A EMPLEADOS	25.793,24	0,00	-25.793,24	-100,00%	0,00
2010705	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	5.988,97	6.099,34	110,37	1,84%	1,02
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	1.113,25	5.143,25	4.030,00	362,00%	4,62
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>37.327,07</b>	<b>43.450,16</b>	6.123,09	16,40%	1,16
301	CAPITAL	800,00	800,00	0,00	0,00%	1,00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	800,00	800,00	0,00	0,00%	1,00
304	RESERVAS	8.288,36	8.288,36	0,00	0,00%	1,00
30401	RESERVA LEGAL	5.059,95	5.059,95	0,00	0,00%	1,00
30402	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	3.228,41	3.228,41	0,00	0,00%	1,00
306	RESULTADOS ACUMULADOS	3.481,36	8.238,71	4.757,35	136,65%	2,37
30601	GANANCIAS ACUMULADAS	3.481,36	8.238,71	4.757,35	136,65%	2,37
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	24.757,35	26.123,09	1.365,74	5,52%	1,06
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	24.757,35	26.123,09	1.365,74	5,52%	1,06

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cia. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

Tabla 9. Análisis horizontal balance general (II).

<b>TERMINOS MONETARIOS</b> = AÑO ACTUAL (170.104,63) - AÑO ANTERIOR (146.975,35)	<b>23.129,28</b>
<b>PORCENTAJES</b> = ( (AÑO ACTUAL (170.104,63) / AÑO ANTERIOR (146.975,35) ) - 1 ) * 100	<b>15,74%</b>
<b>RAZON</b> = (AÑO ACTUAL (170.104,63) / AÑO ANTERIOR (146.975,35) )	<b>1,16</b>

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

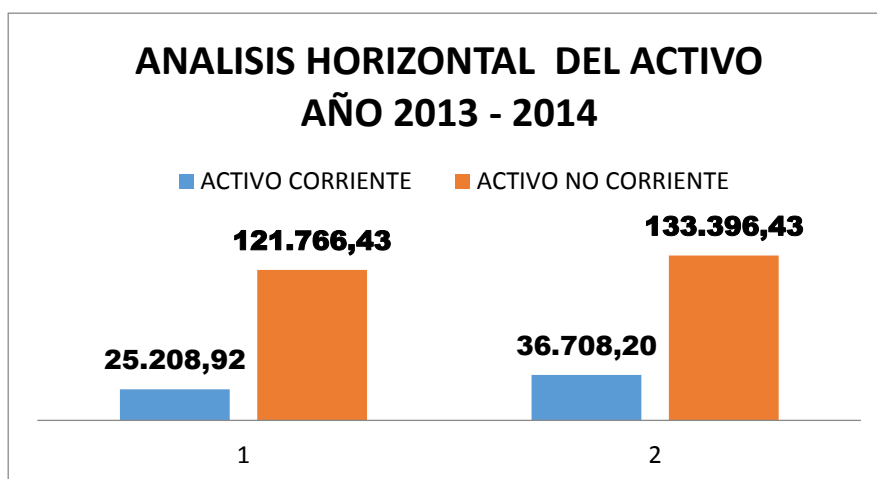


Gráfico 11: Análisis horizontal del activo.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

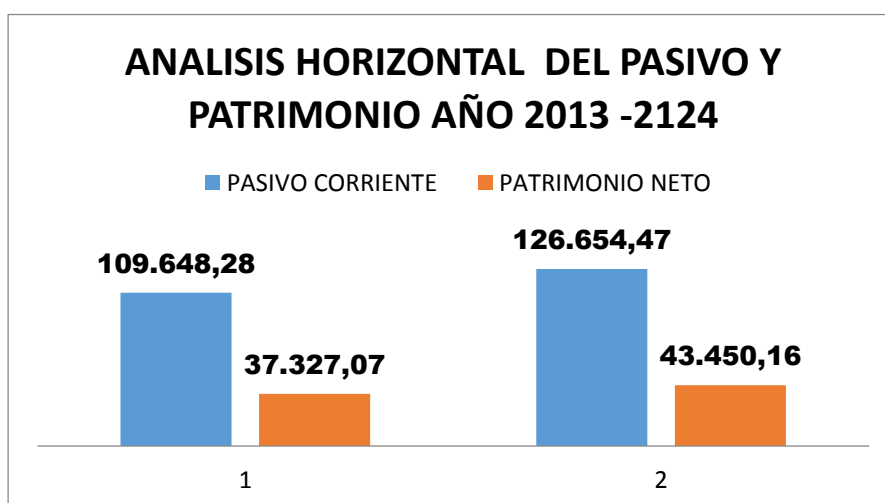


Gráfico 12: Análisis horizontal del pasivo y patrimonio.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Tabla 10. Análisis horizontal estado de resultados (I).

		2013	2014	(\$)	(%)	RAZON
<b>41</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>672.582,38</b>	<b>663.399,42</b>	-9.182,96	-1,37%	0,99
4101	VENTA DE BIENES	753,57	3.979,42	3.225,85	428,08%	5,28
4102	PRESTACION DE SERVICIOS	671.828,81	659.420,00	-12.408,81	-1,85%	0,98
4106	INTERESES	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
42	GANANCIA BRUTA -> SUBTOTAL A (41 - 51)	631.388,47	617.736,33	-13.652,14	-2,16%	0,98
43	OTROS INGRESOS	1.375,64	577,23	-798,41	-58,04%	0,42
4302	INTERESES FINANCIEROS	943,22	0,00	-943,22	-100,00%	0,00
4305	OTRAS RENTAS	432,42	577,23	144,81	33,49%	1,33
<b>51</b>	<b>COSTOS</b>	<b>41.193,91</b>	<b>45.663,09</b>	4.469,18	10,85%	1,11
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	41.193,91	45.663,09	4.469,18	10,85%	1,11
510407	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	41.193,91	45.663,09	4.469,18	10,85%	1,11
<b>52</b>	<b>GASTOS</b>	<b>592.837,63</b>	<b>577.651,28</b>	-15.186,35	-2,56%	0,97
5201	GASTOS OPERATIVOS	559.600,03	546.693,65	-12.906,38	-2,31%	0,98
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	134.274,84	149.164,16	14.889,32	11,09%	1,11
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	32.665,94	29.463,30	-3.202,64	-9,80%	0,90
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	21.962,81	23.434,20	1.471,39	6,70%	1,07
520105	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	210.664,27	223.183,30	12.519,03	5,94%	1,06
520109	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	26.187,27	24.567,85	-1.619,42	-6,18%	0,94
520111	PROMOCION Y PUBLICIDAD	2.007,64	7.809,92	5.802,28	289,01%	3,89
520112	COMBUSTIBLE	24.124,17	24.019,67	-104,50	-0,43%	1,00
520114	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	8.605,43	1.297,63	-7.307,80	-84,92%	0,15
520118	AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	3.663,26	4.169,06	505,80	13,81%	1,14
520128	OTROS GASTOS	6.760,83	53,57	-6.707,26	-99,21%	0,01
5202	GASTOS	31.988,69	29.563,72	-2.424,97	-7,58%	0,92
520301	INTERESES FINANCIEROS	231,71	0,00	-231,71	-100,00%	0,00
5204	OTROS GASTOS	1.017,20	1.393,91	376,71	37,03%	1,37
520402	OTROS	1.017,20	1.393,91	376,71	37,03%	1,37
<b>60</b>	<b>GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS -&gt; SUBTOTAL B (A + 43 - 52)</b>	<b>39.926,48</b>	<b>40.662,28</b>	735,80	1,84%	1,02
61	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	5.988,97	6.099,34	110,37	1,84%	1,02
62	GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS -> SUBTOTAL C (B - 61)	33.937,51	34.562,94	625,43	1,84%	1,02
64	GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO -> SUBTOTAL D (C - 63)	24.757,35	26.123,09	1.365,74	5,52%	1,06
73	GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS -> SUBTOTAL E (71 - 72)	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
75	GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO DE OPERACIONES DISCONTINUADAS -> SUBTOTAL F (E - 74)	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
77	GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS -> SUBTOTAL G (F - 76)	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
79	GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL PERIODO -> SUBTOTAL H (D + G)	24.757,35	26.123,09	1.365,74	5,52%	1,06
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO -> SUBTOTAL I (H + 81)	24.757,35	26.123,09	1.365,74	5,52%	1,06

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.



Tabla 11. Análisis horizontal estado de resultados (II).

<b>TERMINOS MONETARIOS</b> = AÑO ACTUAL (663.399,42) - AÑO ANTERIOR (672.582,38)	<b>-9.182,96</b>
<b>PORCENTAJES</b> = ( (AÑO ACTUAL (663.399,42) / AÑO ANTERIOR (672.582,38) ) - 1 ) * 100	<b>-1,37%</b>
<b>RAZON</b> = (AÑO ACTUAL (663.399,42) / AÑO ANTERIOR (672.582,38) )	<b>0,99</b>

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

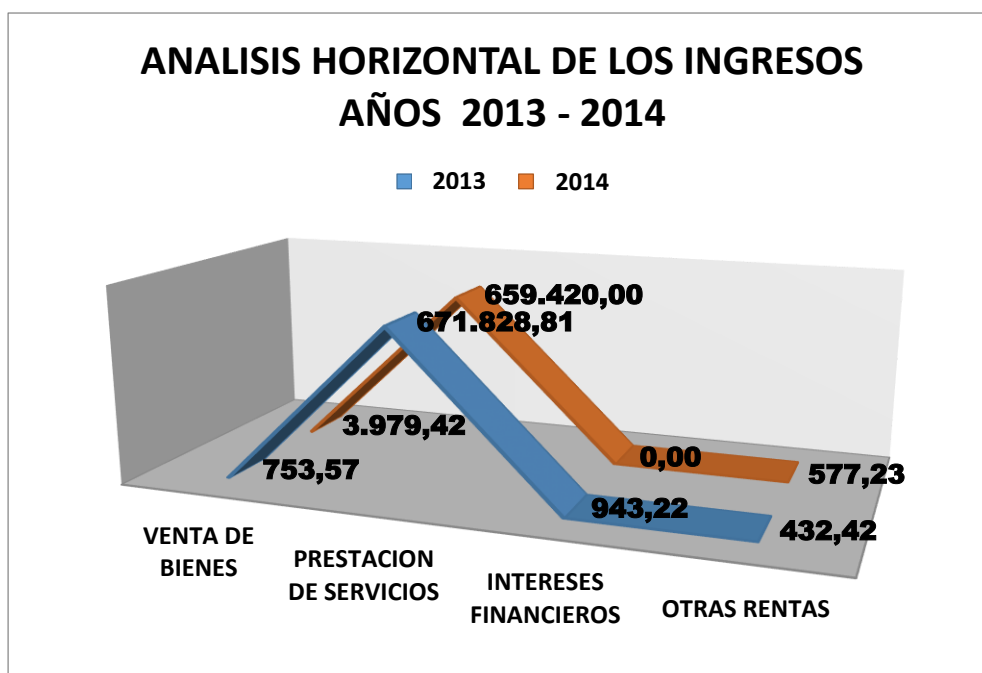


Gráfico 13: Análisis horizontal de los ingresos.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

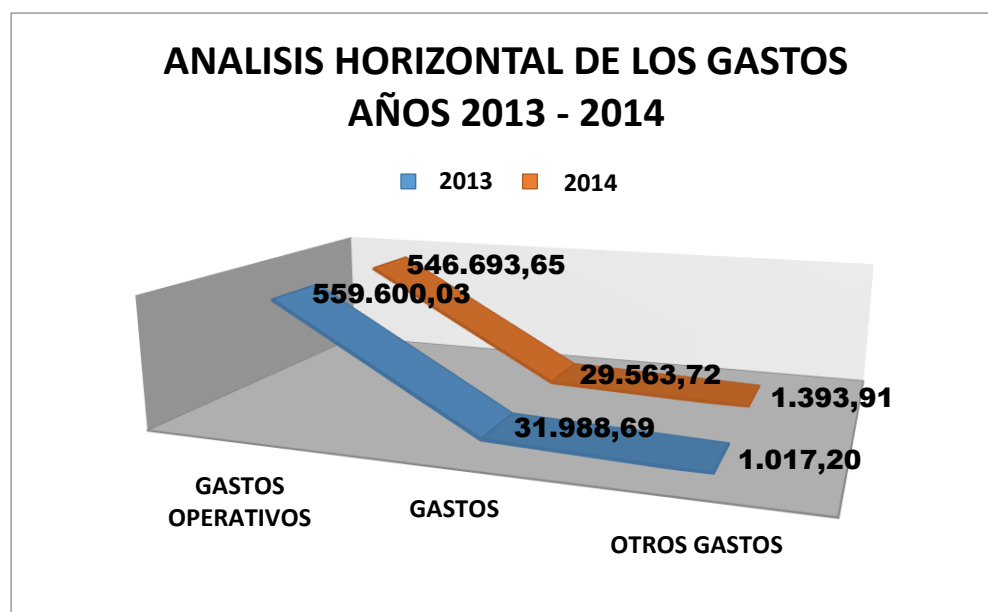


Gráfico 14: Análisis horizontal de los gastos.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

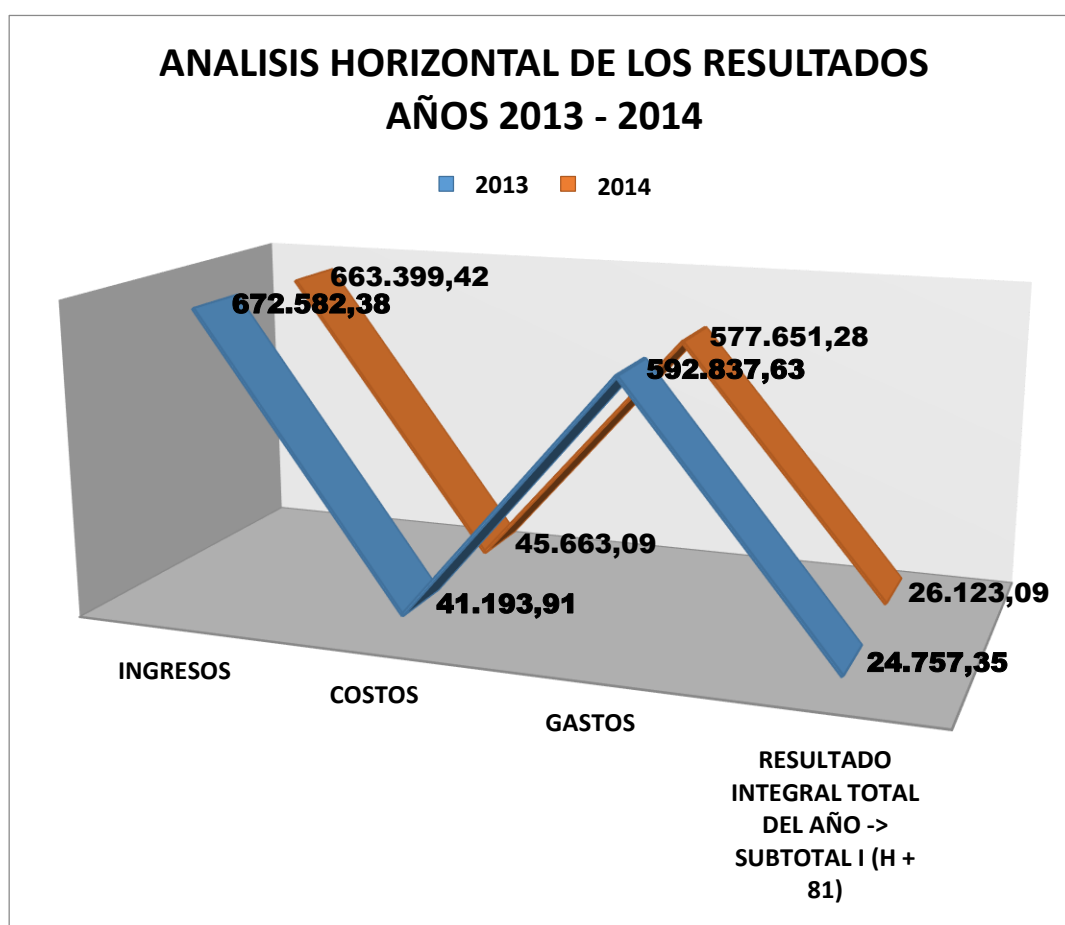


Gráfico 15: Análisis horizontal de los resultados.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Tabla 12. Análisis vertical balance general 2013 (I).

		2013	
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>146.975,35</b>	
101	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>25.208,92</b>	<b>17,15%</b>
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	931,35	0,63%
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	8.396,99	5,71%
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	8.396,99	5,71%
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	8.396,99	5,71%
10103	INVENTARIOS	7.964,50	5,42%
1010311	INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	7.964,50	5,42%
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	6.516,08	4,43%
1010501	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	6.516,08	4,43%
10108	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	1.400,00	0,95%
102	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>121.766,43</b>	<b>82,85%</b>
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	121.766,43	82,85%
1020105	MUEBLES Y ENSERES	23.035,69	15,67%
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	357,14	0,24%
1020108	EQUIPO DE COMPUTACION	65.777,49	44,75%
1020109	VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	211.268,19	143,74%
1020110	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	3.210,91	2,18%
1020112	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-181.882,99	-123,75%
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	0,00	0,00%
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0,00	0,00%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>109.648,28</b>	<b>74,60%</b>
201	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>109.648,28</b>	<b>74,60%</b>
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	52.918,17	36,00%
2010301	LOCALES	52.918,17	36,00%
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00	0,00%
20105	PROVISIONES	0,00	0,00%
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	55.616,86	37,84%
2010701	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	10.221,17	6,95%
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	4.719,24	3,21%
2010703	CON EL IEES	8.894,24	6,05%
2010704	POR BENEFICIOS DE LA LEY A EMPLEADOS	25.793,24	17,55%
2010705	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	5.988,97	4,07%
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	1.113,25	0,76%
20112	PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0,00	0,00%
202	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0,00	0,00%
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00	0,00%
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	0,00	0,00%
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0,00	0,00%
20209	PASIVO DIFERIDO	0,00	0,00%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>37.327,07</b>	<b>25,40%</b>
301	CAPITAL	800,00	0,54%
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	800,00	0,54%
304	RESERVAS	8.288,36	5,64%
30401	RESERVA LEGAL	5.059,95	3,44%
30402	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	3.228,41	2,20%
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0,00	0,00%
306	RESULTADOS ACUMULADOS	3.481,36	2,37%
30601	GANANCIAS ACUMULADAS	3.481,36	2,37%
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	24.757,35	16,84%
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	24.757,35	16,84%

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

Tabla 13. Análisis vertical balance general 2013 (II).

<b><u>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO (931,35) x 100</u></b> TOTAL ACTIVO (146.975,35)	<b>0,63%</b>
<b><u>ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES (8.396,99) x 100</u></b> TOTAL ACTIVO (146.975,35)	<b>5,71%</b>
<b><u>INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS (7.964, 50 ) X 100</u></b> TOTAL ACTIVO (146.975,35)	<b>5,42%</b>
<b><u>CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA) (6.516,08)</u></b> TOTAL ACTIVO (146.975,35)	<b>4,43%</b>
<b><u>OTROS ACTIVOS CORRIENTES (1.400,00) x 100</u></b> TOTAL ACTIVO (146.975,35)	<b>0,95%</b>
	<b>17,15%</b>
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE (121.766,43) x 100</u></b> TOTAL ACTIVO (146.975,35)	<b>82,85%</b>
	<b>82,85%</b>
	<b>100,00%</b>

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

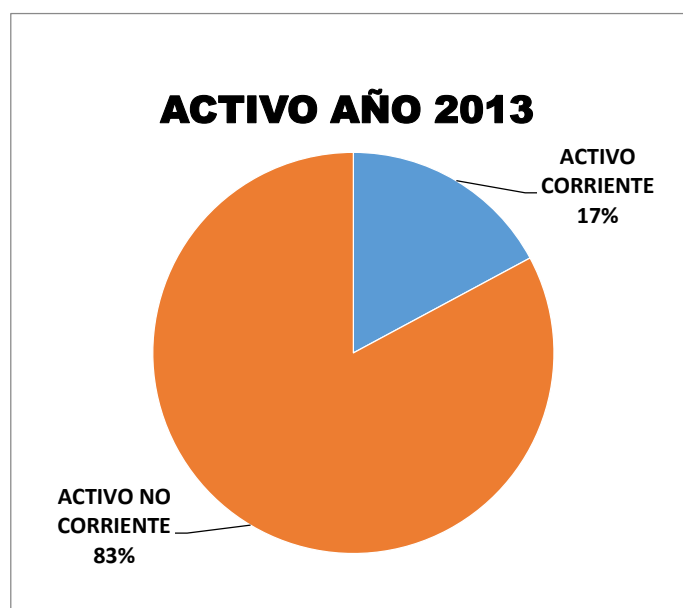


Gráfico 16: Análisis vertical activo 2013.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

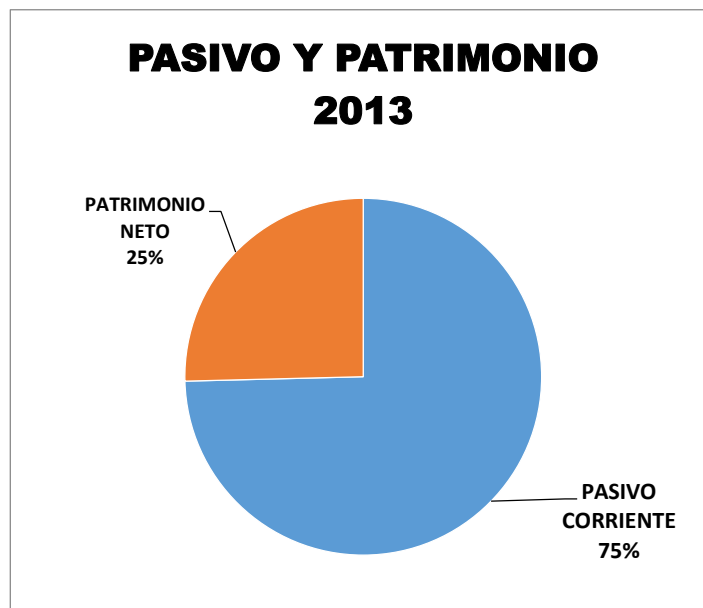


Gráfico 17: Análisis vertical pasivo y patrimonio 2013.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

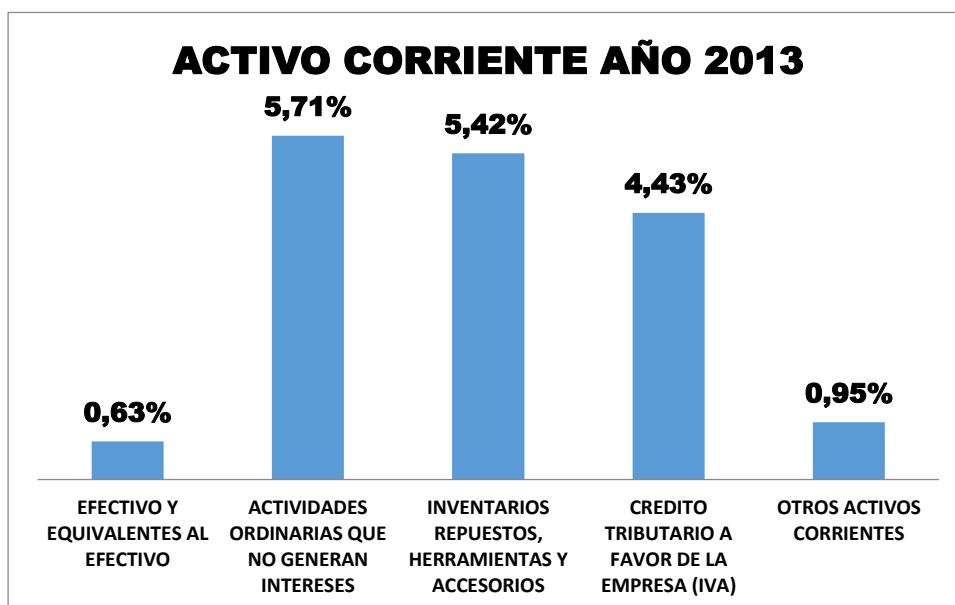


Gráfico 18: Análisis vertical activo corriente 2013.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

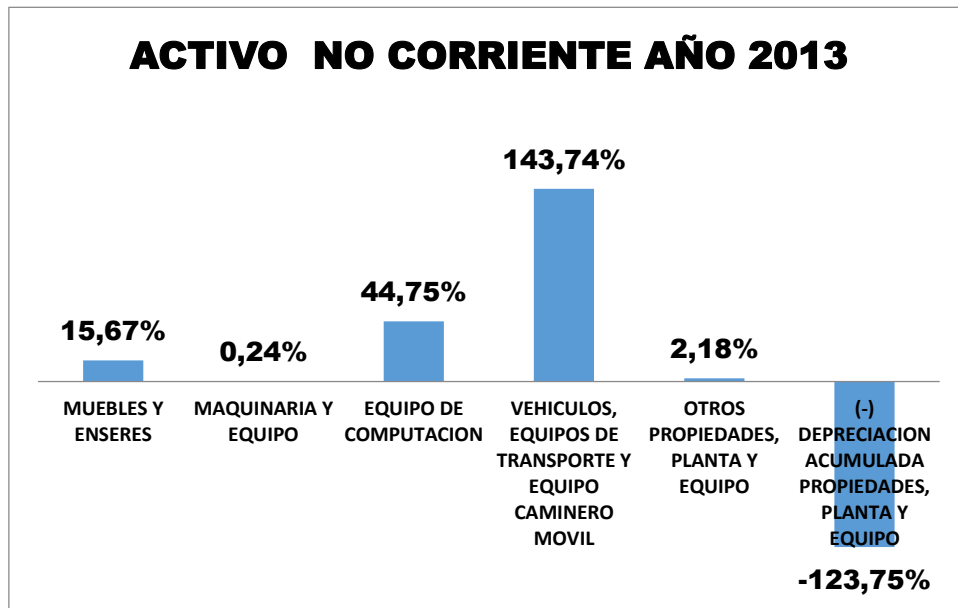


Gráfico 19: Análisis vertical activo no corriente 2013.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

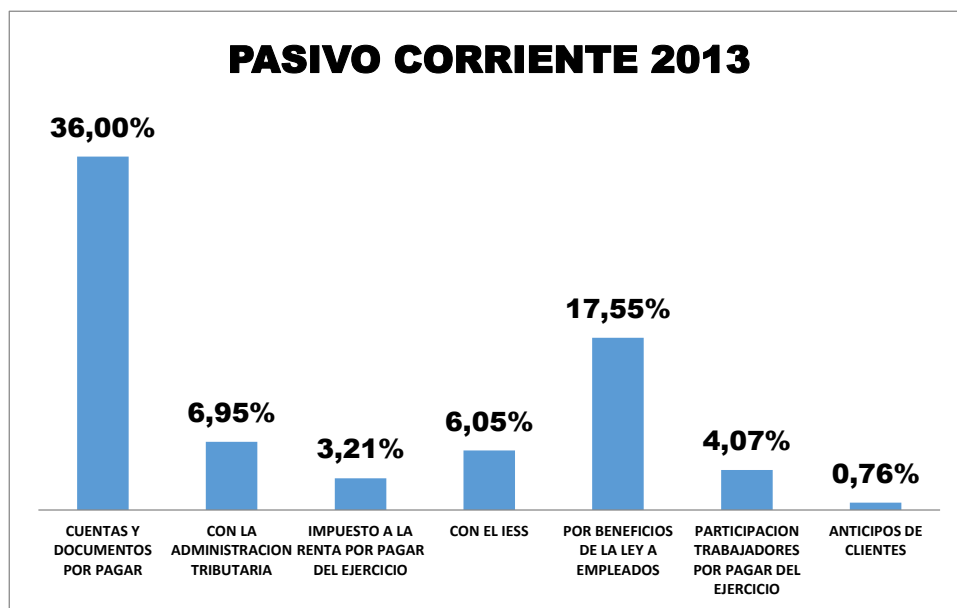


Gráfico 20: Análisis vertical pasivo corriente 2013.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.



Gráfico 21: Análisis vertical patrimonio 2013.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Tabla 14. Análisis vertical balance general 2014 (I).

		2014	
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>170.104,63</b>	
101	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>36.708,20</b>	<b>21,58%</b>
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	2.598,48	1,53%
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	9.772,97	5,75%
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	9.772,97	5,75%
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	9.772,97	5,75%
10103	INVENTARIOS	8.026,18	4,72%
1010311	INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	8.026,18	4,72%
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	4.545,43	2,67%
1010501	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	4.545,43	2,67%
10108	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	11.765,14	6,92%
102	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>133.396,43</b>	<b>78,42%</b>
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	131.246,43	77,16%
1020105	MUEBLES Y ENSERES	26.088,15	15,34%
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	357,14	0,21%
1020108	EQUIPO DE COMPUTACION	65.777,49	38,67%
1020109	VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	222.263,82	130,66%
1020110	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	3.210,91	1,89%
1020112	(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-186.451,08	-109,61%
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	2.150,00	1,26%
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	2.150,00	1,26%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>126.654,47</b>	<b>74,46%</b>
201	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>126.654,47</b>	<b>74,46%</b>
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	71.456,76	42,01%
2010301	LOCALES	71.456,76	42,01%
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00	0,00%
20105	PROVISIONES	0,00	0,00%
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	40.167,83	23,61%
2010701	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	0,00	0,00%
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	3.787,29	2,23%
2010703	CON EL IEES	0,00	0,00%
2010704	POR BENEFICIOS DE LA LEY A EMPLEADOS	0,00	0,00%
2010705	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	6.099,34	3,59%
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	5.143,25	3,02%
20112	PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0,00	0,00%
202	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0,00	0,00%
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00	0,00%
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	0,00	0,00%
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0,00	0,00%
20209	PASIVO DIFERIDO	0,00	0,00%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>43.450,16</b>	<b>25,54%</b>
301	CAPITAL	800,00	0,47%
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	800,00	0,47%
304	RESERVAS	8.288,36	4,87%
30401	RESERVA LEGAL	5.059,95	2,97%
30402	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	3.228,41	1,90%
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0,00	0,00%
306	RESULTADOS ACUMULADOS	8.238,71	4,84%
30601	GANANCIAS ACUMULADAS	8.238,71	4,84%
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	26.123,09	15,36%
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	26.123,09	15,36%

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.



Tabla 15. Análisis vertical balance general 2014 (II).

<b><u>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO (2.598,48) x 100</u></b> <b>TOTAL ACTIVO (170.104,63)</b>	<b>1,53%</b>
<b><u>ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES (9.772,97) x 100</u></b> <b>TOTAL ACTIVO (170.104,63)</b>	<b>5,75%</b>
<b><u>INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS (8.026,18 ) X 100</u></b> <b>TOTAL ACTIVO (170.104,63)</b>	<b>4,72%</b>
<b><u>CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA) (4.545,43)</u></b> <b>TOTAL ACTIVO (170.104,63)</b>	<b>2,67%</b>
<b><u>OTROS ACTIVOS CORRIENTES (11.765,14) x 100</u></b> <b>TOTAL ACTIVO (170.104,63)</b>	<b>6,92%</b>
	<b>21,58%</b>
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE (133.396,43) x 100</u></b> <b>TOTAL ACTIVO (170.104,63)</b>	<b>78,42%</b>
	<b>78,42%</b>
	<b>100,00%</b>

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cia. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.



Gráfico 22: Análisis vertical activo 2014.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cia. Ltda.

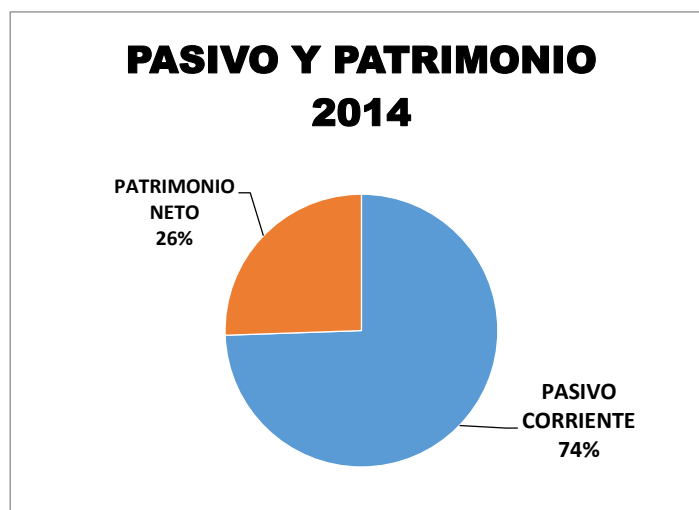


Gráfico 23: Análisis vertical pasivo y patrimonio 2014.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

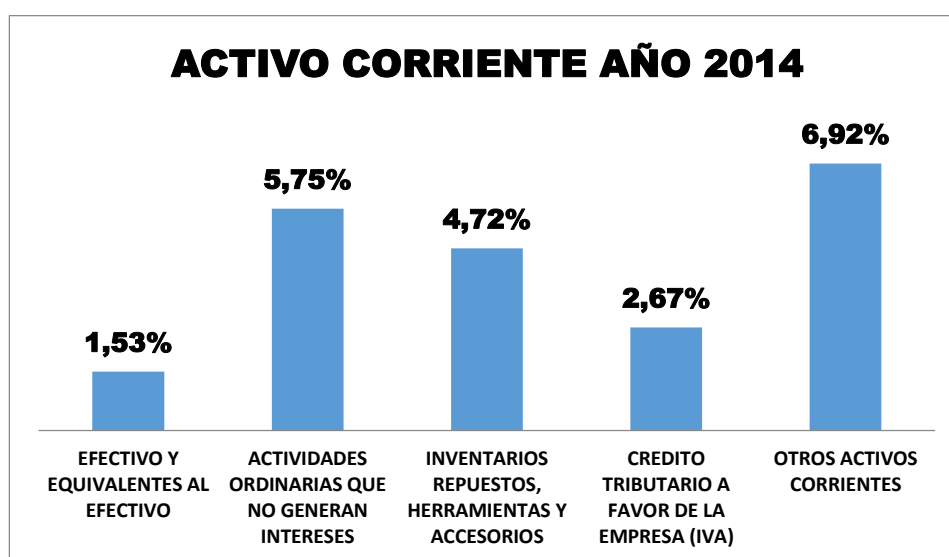


Gráfico 24: Análisis vertical activo corriente 2014.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

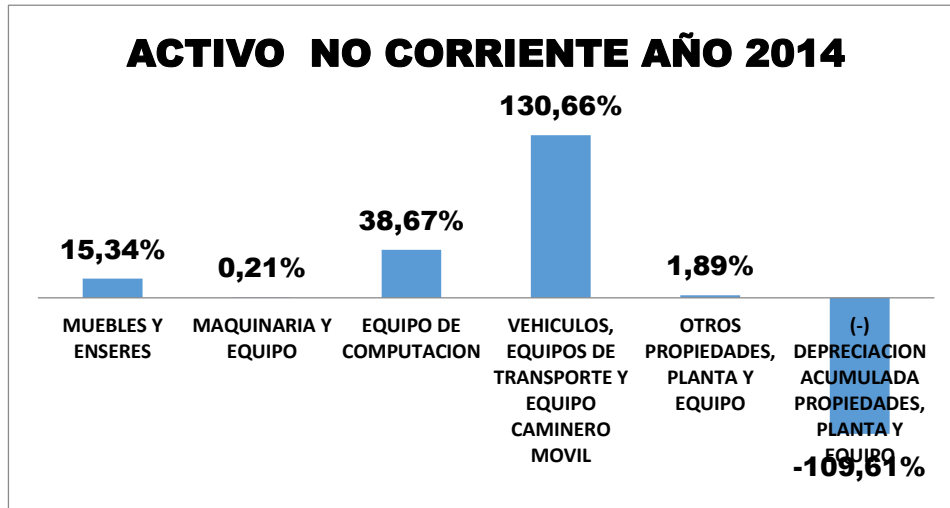


Gráfico 25: Análisis vertical activo no corriente 2014.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

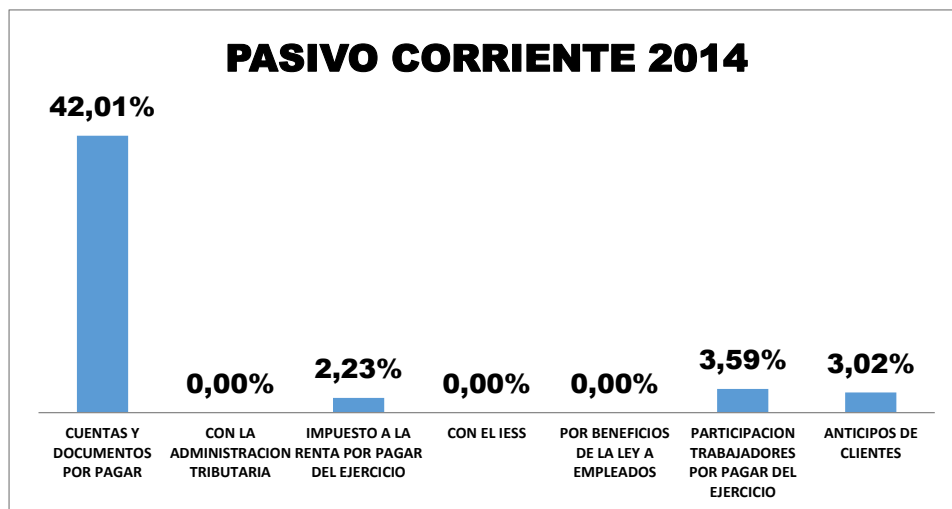


Gráfico 26: Análisis vertical pasivo corriente 2014.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.



Gráfico 27: Análisis vertical patrimonio 2014.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cia. Ltda.

Tabla 16. Análisis vertical estado de resultados 2013 (I).

		2013	673.958,02
<b>41</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>672.582,38</b>	<b>99,80%</b>
4101	VENTA DE BIENES	753,57	0,11%
4102	PRESTACION DE SERVICIOS	671.828,81	99,68%
42	GANANCIA BRUTA	631.388,47	93,68%
43	OTROS INGRESOS	1.375,64	0,20%
4302	INTERESES FINANCIEROS	943,22	0,14%
4305	OTRAS RENTAS	432,42	0,06%
<b>51</b>	<b>COSTOS</b>	<b>41.193,91</b>	<b>6,11%</b>
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	41.193,91	6,11%
510407	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	41.193,91	6,11%
<b>52</b>	<b>GASTOS</b>	<b>592.837,63</b>	<b>87,96%</b>
5201	GASTOS OPERATIVOS	559.600,03	83,03%
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	134.274,84	19,92%
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	32.665,94	4,85%
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	21.962,81	3,26%
520105	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	210.664,27	31,26%
520108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	73.778,89	10,95%
520109	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	26.187,27	3,89%
520111	PROMOCION Y PUBLICIDAD	2.007,64	0,30%
520112	COMBUSTIBLE	24.124,17	3,58%
520114	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	8.605,43	1,28%
520115	TRANSPORTE	4.148,68	0,62%
520116	GASTOS DE GESTION (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	10.756,00	1,60%
520118	AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	3.663,26	0,54%
520128	OTROS GASTOS	6.760,83	1,00%
5202	GASTOS	31.988,69	4,75%
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	3.590,71	0,53%
520221	DEPRECIACIONES	28.397,98	4,21%
52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	28.397,98	4,21%
5203	GASTOS FINANCIEROS	231,71	0,03%
520301	INTERESES FINANCIEROS	231,71	0,03%
5204	OTROS GASTOS	1.017,20	0,15%
520402	OTROS	1.017,20	0,15%
<b>60</b>	<b>GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% A TRA E IR</b>	<b>39.926,48</b>	<b>5,92%</b>
61	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	5.988,97	0,89%
62	GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS -> SUBTOTAL C (B - 61)	33.937,51	5,04%
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	9.180,16	1,36%
64	GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO -> SUBTOTAL D (C - 63)	24.757,35	3,67%
79	GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL PERIODO -> SUBTOTAL H (D + G)	24.757,35	3,67%
82	<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO</b>	<b>24.757,35</b>	<b>3,67%</b>

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

Tabla 17. Análisis vertical estado de resultados 2013 (II).

<b>INGRESOS (672.582,38) x 100</b>	<b>99,80%</b>
<b>TOTAL INGRESOS (673.958,02)</b>	
<b>OTROS INGRESOS (1.375,64) x 100</b>	<b>0,20%</b>
<b>TOTAL INGRESOS (673.958,02)</b>	
<i>Para el análisis vertical en el estado de resultados se hace la comparación el total de ingresos para cada una las cuentas</i>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

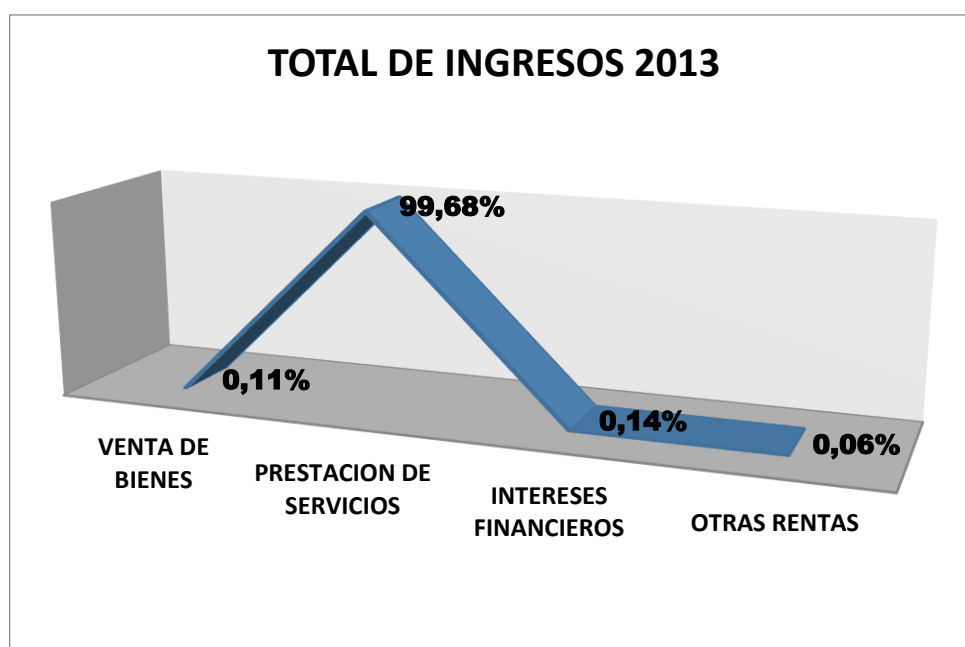


Gráfico 28: Análisis vertical ingresos 2013.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.



Gráfico 29: Análisis vertical resultados 2013.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

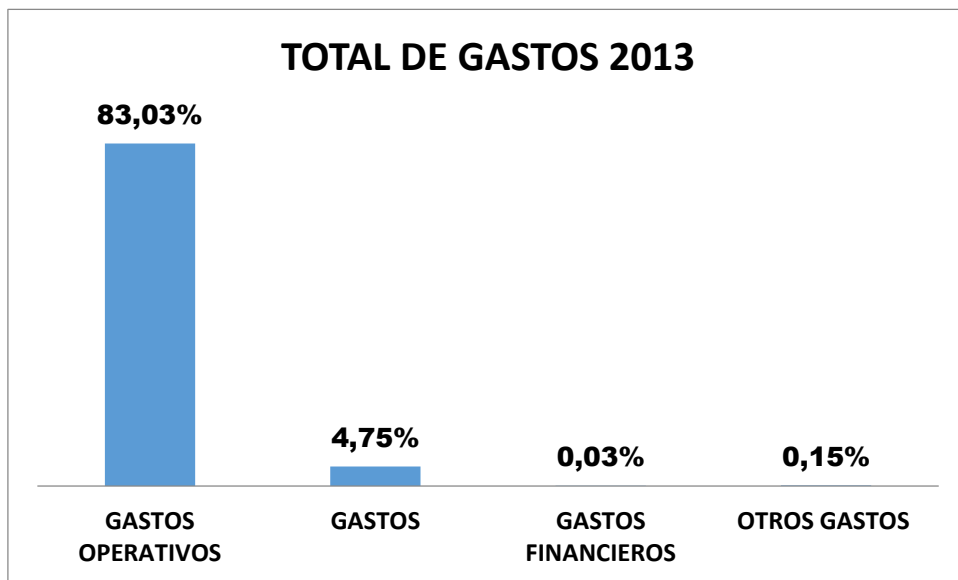


Gráfico 30: Análisis vertical gastos 2013.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Tabla 18. Análisis vertical estado de resultados 2014 (I).

		2014	663.976,65
<b>41</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>663.399,42</b>	<b>99,91%</b>
4101	VENTA DE BIENES	3.979,42	0,60%
4102	PRESTACION DE SERVICIOS	659.420,00	99,31%
42	GANANCIA BRUTA	617.736,33	93,04%
43	OTROS INGRESOS	577,23	0,09%
4302	INTERESES FINANCIEROS	0,00	0,00%
4305	OTRAS RENTAS	577,23	0,09%
<b>51</b>	<b>COSTOS</b>	<b>45.663,09</b>	<b>6,88%</b>
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	45.663,09	6,88%
510407	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	45.663,09	6,88%
<b>52</b>	<b>GASTOS</b>	<b>577.651,28</b>	<b>87,00%</b>
5201	GASTOS OPERATIVOS	546.693,65	82,34%
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	149.164,16	22,47%
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	29.463,30	4,44%
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	23.434,20	3,53%
520105	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	223.183,30	33,61%
520108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	32.365,86	4,87%
520109	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	24.567,85	3,70%
520111	PROMOCION Y PUBLICIDAD	7.809,92	1,18%
520112	COMBUSTIBLE	24.019,67	3,62%
520114	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	1.297,63	0,20%
520115	TRANSPORTE	10.089,86	1,52%
520116	GASTOS DE GESTION (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	17.075,27	2,57%
520118	AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	4.169,06	0,63%
520128	OTROS GASTOS	53,57	0,01%
5202	GASTOS	29.563,72	4,45%
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	4.686,56	0,71%
520221	DEPRECIACIONES	24.877,16	3,75%
52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	24.877,16	3,75%
5203	GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00%
520301	INTERESES FINANCIEROS	0,00	0,00%
5204	OTROS GASTOS	1.393,91	0,21%
520402	OTROS	1.393,91	0,21%
<b>60</b>	<b>GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% A TRA E IR</b>	<b>40.662,28</b>	<b>6,12%</b>
61	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	6.099,34	0,92%
62	GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS -> SUBTOTAL C (B - 61)	34.562,94	5,21%
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	3.787,29	0,57%
64	GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO -> SUBTOTAL D (C - 63)	26.123,09	3,93%
79	GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL PERIODO -> SUBTOTAL H (D + G)	26.123,09	3,93%
82	<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO</b>	<b>26.123,09</b>	<b>3,93%</b>

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.



Tabla 19. Análisis vertical estado de resultados 2014 (II).

<b>INGRESOS (663.399,42) x 100</b>	<b>99,91%</b>
<b>TOTAL INGRESOS (663.976,65)</b>	
<b>OTROS INGRESOS (577,23) x 100</b>	<b>0,09%</b>
<b>TOTAL INGRESOS (663.976,65)</b>	
<i>Para el análisis vertical en el estado de resultados se hace la comparación el total de ingresos para cada una las cuentas</i>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

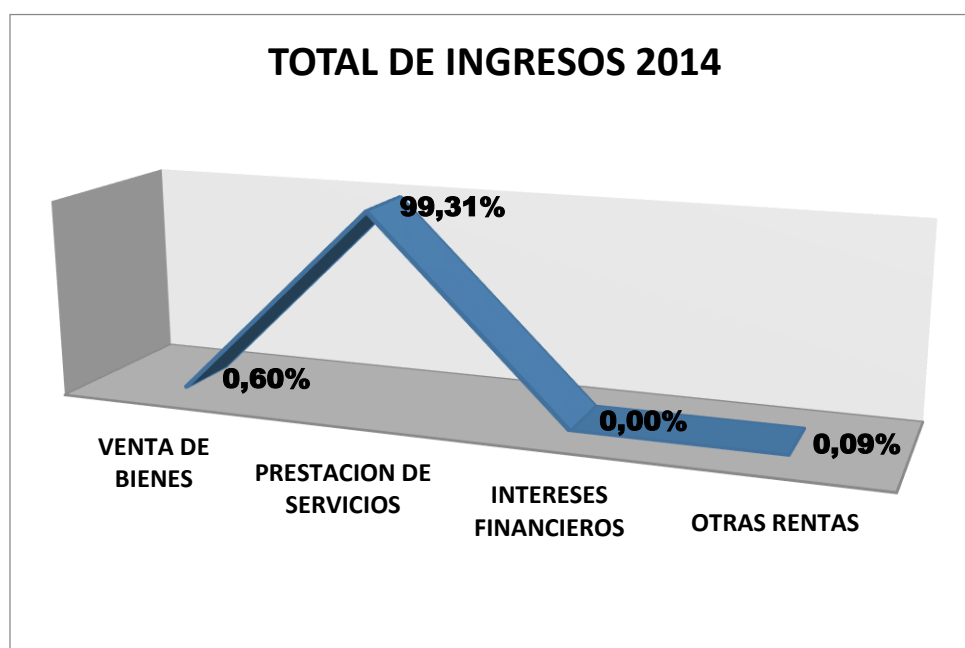


Gráfico 31: Análisis vertical ingresos 2014.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

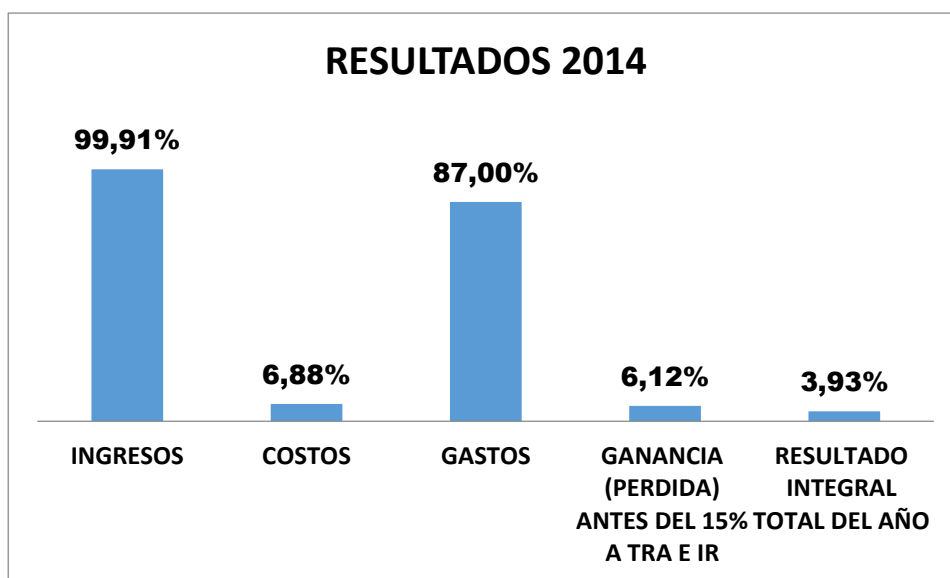


Gráfico 32: Análisis vertical resultados 2014.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

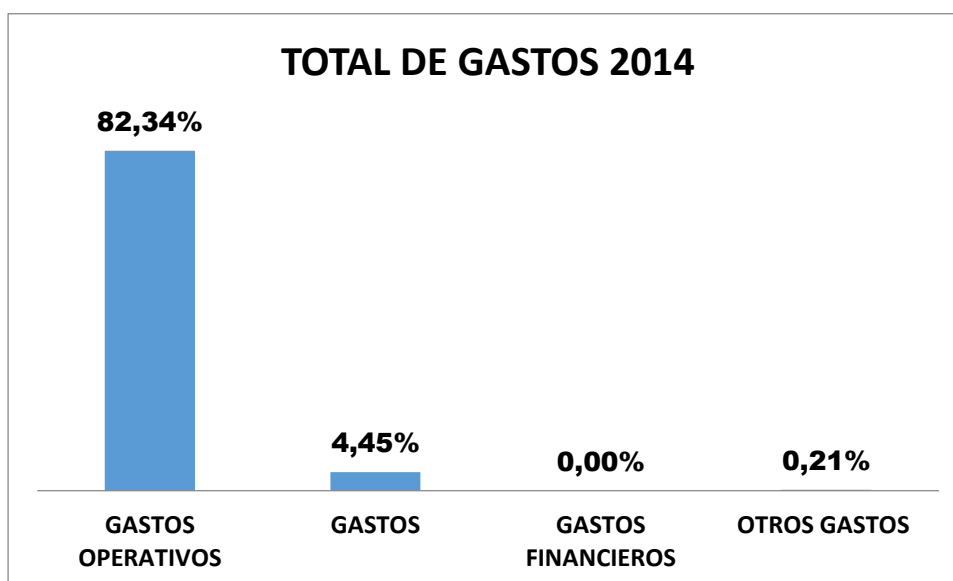


Gráfico 33: Análisis vertical gastos 2014.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

### 3.5.7.2. Indicadores Financieros

#### - Índice de Liquidez Corriente

Tabla 20. Índice de liquidez corriente.

	2013	2014
ACTIVO CORRIENTE	25.208,92	36.708,20
PASIVO CORRIENTE	109.648,20	126.654,47
	0,23	0,29

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

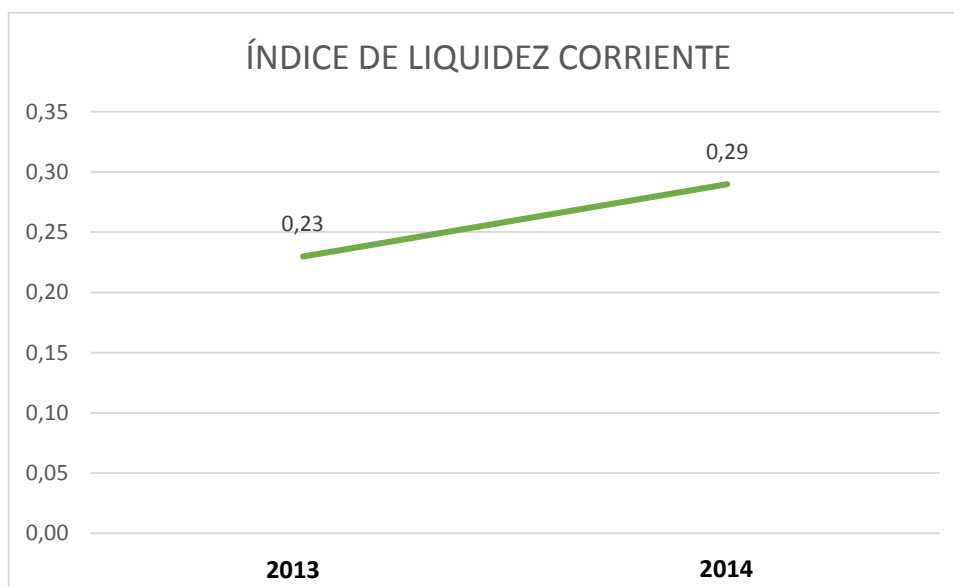


Gráfico 34: Índice de liquidez corriente.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

**Análisis e Interpretación.** Por cada dólar del pasivo corriente la empresa dispone de 0,23 centavos en el año 2013 y para el año 2014 dispone de 0,29 centavos en el activo corriente, este indicador ha aumentado en 0,06 centavos en relación al año anterior, además la empresa cumple puntualmente con las cuotas de amortización de los pasivos

## - Índice de Liquidez Inmediata

Tabla 21. Índice de liquidez inmediata.

	2013	2014
<b>ACTIVO CORRIENTE - EXISTENCIAS</b>	<b>25.208,92 – 7.964,50</b>	<b>36.708,2 – 8.026,18</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>109.648,20</b>	<b>126.654,47</b>
	<b>0,16</b>	<b>0,23</b>

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

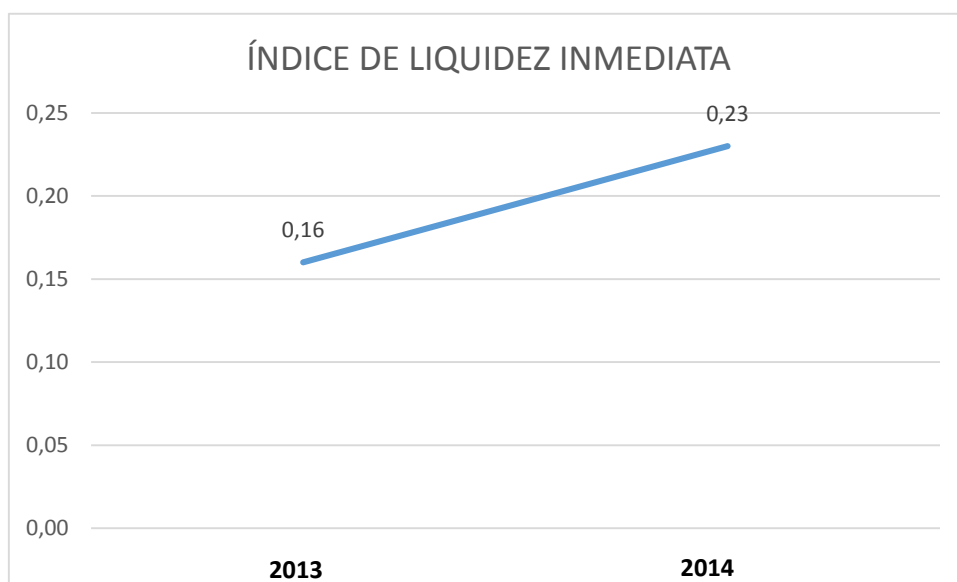


Gráfico 35: Índice de liquidez inmediata.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

**Análisis e Interpretación.** La empresa para la cancelación inmediata de las obligaciones para el año 2013 es de 0,16 centavos por cada dólar del pasivo corriente, en cambio para el año 2014 cuenta con 0,23 centavos por cada dólar del pasivo corriente, es decir para cancelar las obligaciones pendientes y los gastos necesarios para las operaciones corrientes.

## - Índice de Rentabilidad

Tabla 22. Índice de rentabilidad.

	2013	2014
$\frac{\text{UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO} * 100}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	$\frac{24.757,35 * 100}{146.975,30}$	$\frac{26.123,09 * 100}{170.104,63}$
	11,41%	15,36%

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

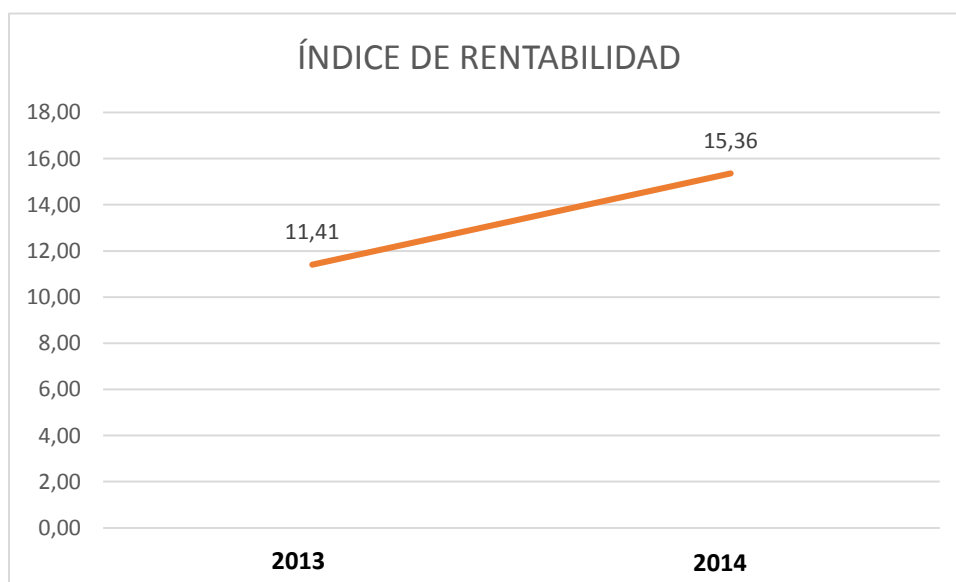


Gráfico 36: Índice de rentabilidad.

Fuente: Estados Financieros "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.

**Análisis e Interpretación.** Considerando que la empresa comenzó a cumplir con su objeto social a partir del 12 de diciembre del 2006, y de acuerdo a la inestabilidad económica por los cambio, en el año 2013 la rentabilidad era del 11,41% y para el año 2014 aumento a un 15,36%, la rentabilidad es razonable considerando que el capital social de la empresa es reducido

### **3.6. IDEA A DEFENDER.**

Como se puede observar en la encuesta aplicada al personal administrativo de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., consideran que es importante y relevante contar con un modelo de gestión financiera que facilite a la empresa las herramientas necesarias para optimizar los recursos financieros y económicos.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.**

### **4.1. TÍTULO.**

#### **Datos Informativos.**

##### **- Título.**

Modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros en la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

##### **- Institución Ejecutora.**

Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

##### **- Beneficiarios.**

Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., ya que el análisis se realizará a nivel interno y externo de la empresa de estudio.

##### **- Ubicación.**

1. Dirección: Huachi Loreto - Av. Atahualpa y Jácome Clavijo.
2. Tiempo estimado: 4 meses.
3. Investigador: Santiago González Citelly.
4. Gerente: Gral. S.P, Insp. Paco Urrutia Ortega.
5. Contadora: CPA. Marisol Robalino.
6. Tutor: Ing. Oscar Granizo Paredes.

## **4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

Las organizaciones y empresas de todo el mundo deben actuar y tomar decisiones dentro de una planificación concebida para alcanzar determinados objetivos, en tiempos como los nuestros cuando los recursos son escasos y donde la alta competitividad ataca los mismos clientes por establecerse y fortalecerse en un nicho de mercado, la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., debe establecer un modelo de gestión financiera que le permita el éxito de sus operaciones, la permanencia en el mercado y el cumplimiento de sus objetivos.

Como punto de partida se dispone del análisis situacional, el mismo que nos permite contar con objetivos identificados que la empresa debe considerar al momento de planificar su modelo de gestión financiera, es esta una de las más tradicionales áreas funcionales de la gestión, la encontramos en cualquier tipo de empresa, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para el desarrollo de la actividad de dicha organización. Así y como dijo Fayol, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es necesario entonces como parte fundamental del modelo de gestión financiera en su herramienta de gestión el manejo del análisis financiero para la obtención de indicadores financieros como principal insumo que tendrá el administrador de la empresa para la toma de decisiones acordes a la realidad de la misma, en ese sentido tenemos que:

Según, Rodríguez, C. y otros (2003), en su libro: Introducción a la Contabilidad Financiera, señala:

El análisis financiero recoge el estudio del balance de forma global teniendo en cuenta que el servicio es el reflejo y materialización del pasivo. Por otra parte, debe ser sensible a los medios financieros utilizados por la sociedad para su aplicación a las inversiones proyectadas y para el mantenimiento del desarrollo económico y financiero estable de la misma. Para el mencionado análisis se van a estudiar las interrelaciones



que existen entre la estructura económica y la financiera. Resulta necesario considerar que todo el activo ha de convertirse en liquidez con el fin de poder remunerar el pasivo (pp. 221,222).

Los indicadores financieros son fundamentales para la toma de decisión por cuanto mostraran el estado de la empresa en el momento de corte y se utilizan para:

- Comparar con los de compañías similares o con promedios del sector en el cual opera, que permita determinar cómo está la empresa con relación a sus competidores.
- Los índices actuales de una empresa se comparan con sus promedios pasados y futuros para determinar si la condición financiera de la compañía está mejorando o se está deteriorando con el tiempo.
- Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.
- El análisis de liquidez de una empresa es especialmente importante para los acreedores. Si una empresa tiene una posición de liquidez deficiente, puede generar un riesgo de crédito y quizá presentar una incapacidad de efectuar los pagos periódicos de capital e intereses.

Como objetivo principal del modelo se pretende alcanzar niveles adecuados de rentabilidad, esto como objetivo superior, autores de renombre de las ciencias económicas han expuesto sus ideas respecto de la rentabilidad.

Según, Hosmalin, G. (1966), en su libro: Rentabilidad de las Inversiones, dice: “La rentabilidad se deriva de una confrontación entre el conjunto de ingresos y el conjunto de gastos ejecutados realmente imputados para un periodo y una producción dados” (p.83), y; Según, Bernard, P. (1981), en su Diccionario Económico y Financiero, dice: “La rentabilidad es la capacidad de un capital colocado o invertido de producir una renta, expresada en términos financieros” (p. 1091).

Se entiende por lo tanto que el modelo de gestión financiera a partir del análisis financiero de los indicadores le permitirá al administrador de la empresa tomar decisiones que le permitan alcanzar sus objetivos, y en una empresa privada su objetivo

principal es la generación de riqueza y rentabilidad para sus socios, se define ahora el concepto de modelo.

En el portal de internet de definiciones se establece que: El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

Definido el término de modelo se continúa con el concepto de gestión, en el mismo portal: El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesñō y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Entonces el modelo de gestión supone un conjunto de acciones que se ejecutan para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Así, el modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas públicas o privadas. Esto quiere decir que las empresas tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

Por lo expuesto el modelo de gestión financiera es el marco de referencia para el actuar y tomar decisiones que parten del análisis de los indicadores financieros para permitirle obtener el cumplimiento de los objetivos empresariales y generar riqueza para los socios de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

El modelo debe establecer primero la metodología de actuación, desde el año dos mil (2000) y con motivo de la publicación de la norma de gestión de la calidad ISO 9001:2000 que con gran impacto a nivel internacional, se pudo generalizar un modelo

de gestión aceptado mundialmente ya que le permite con su ejecución sistemática mejorar continuamente y cumplir los objetivos planteados, la metodología concebida en los años cincuenta es conocida como el mejoramiento continuo.

Esta metodología se compone de cuatro fases que se deben desarrollar de manera secuencial y parte del principio que la evolución nunca termina, por lo tanto se debe aplicar sus fases sin detenerse, se observa en el siguiente grafico el modelo de la mejora continua:



Gráfico 37: Circulo de la mejora continua.

Fuente: Norma ISO 9001:2008.

La mejora continua ha permitido a organizaciones de todo el mundo cumplir sus objetivos de manera sostenida, adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y cumplir mayores estándares de calidad hasta alcanzar niveles de excelencia, el portal guía de la calidad al respecto de la mejora continua menciona que:

### **Mejora Continua - Ciclo PDCA**

La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo PDCA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

*"Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días"*

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

**Plan (planificar): Organización lógica del trabajo**

- Identificación del problema y planificación.
- Observaciones y análisis.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de indicadores de control.

**Do (hacer): Correcta realización de las tareas planificadas**

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

**Check (comprobar): Comprobación de los logros obtenidos**

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.

**Adjust (ajustar): Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos**

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativa de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las

relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas.

Junto con el modelo de la mejora continua, y entendiendo que la calidad es responsabilidad de todos, la empresa deberá generar una cultura organizativa y establecer un direccionamiento estratégico que oriente a todo el personal de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., en su actuar y trabajar todos los objetivos organizacionales.

Finalmente el cumplimiento de objetivos empresariales requiere del constante control y gestión, como es conocido en el mundo empresarial, no se puede mejorar aquello que no se mide, el modelo de gestión financiera requiere el establecimiento de una metodología de medición, control y provee información para la toma de decisiones, se propone para el efecto el uso del cuadro de mando integral.

Tomado del portal de internet, se relata la historia y uso del CMI: El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en

un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva.

De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Con los elementos antes mencionados se elabora el modelo de gestión financiera para La Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.

#### **4.2.1. MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES NO PROFESIONALES DE AUTOMÓVILES Y MOTOS “SAFEDRIVE” CÍA. LTDA**

##### **- Planificación**

Como primer paso del modelo de gestión financiera y con el análisis situacional como punto de partida se establece la siguiente planificación y direccionamiento estratégico:

##### **Misión**

La Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., desde su creación formará y capacitará a ciudadanos generando conductores con alta conciencia, responsabilidad, respeto a la vida y cultura de seguridad vial.

##### **Visión**

La Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., a través de la ejecución del plan estratégico, será una institución de respeto y reconocimiento a nivel nacional e internacional, sustentados en el respeto a la constitución y sus leyes inherentes al funcionamiento de esta institución, sumada a ello la aplicación de los valores positivos de sus integrantes para generar y entregar conductores no profesionales con responsabilidad, honradez y honestidad para que sean garantes de la seguridad vial, de la vida propia y de sus conciudadanos.

##### **Política Financiera**

Alcanzar el nivel de rentabilidad financiera que le permita satisfacer a los socios de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., manejar las condiciones actuales del entorno financiero y brindar un servicio de calidad con personal altamente capacitado y vehículos adecuados a las necesidades de nuestros clientes en un plazo de cuatro años.

## **Políticas Institucionales**

- Todos los funcionarios deberán concurrir a sus labores diarias en forma puntual, y, registrarse en reloj tarjetero para evitar ser sancionados de acuerdo al reglamento.
- Todo funcionario debe concurrir a su lugar de trabajo correctamente uniformado, y las personas que no tuvieran el mismo deberán utilizar ternos similares.
- Todos los empleados deberán permanecer en sus sitios de trabajo, y bajo ningún pretexto podrán abandonar el mismo sin previa autorización de gerencia o dirección de escuela.
- La información que se dé al usuario deberá ser respetuosa, cordial, amable y completa, antes durante y después del curso.
- Deberán evitar ser protagonistas e intervenir en discusiones, peleas, riñas o escándalos en el interior de las dependencias o en sus inmediaciones, debiendo practicar con el ejemplo las normas éticas y morales como son el respeto, la consideración, amabilidad entre compañeros, de los funcionarios para los directivos y viceversa tomando siempre como referencia la jerarquía establecida por sus funciones dentro de la institución.
- Está prohibido la utilización de mobiliario, herramientas, vehículos, uniformes, activos de operación y más bienes de propiedad de la empresa en actividades o para servicio particular, sin estar debidamente autorizado por gerencia.
- Los directivos de la escuela peor aún los funcionarios no podrán desautorizar las resoluciones o disposiciones administrativas u operativas emitidas desde Gerencia.



- Los directivos deberán adoptar siempre una posición neutral en el manejo personal, sin ninguna preferencia o favoritismo o a su vez discriminando y hostigando a los funcionarios para evitar tener un ambiente desfavorable de trabajo.

### **Políticas de cobros.**

- Facturar en forma inmediata
- Identificar los requisitos del cliente
- Crear planes alternativos de cobros
- Aplicar descuentos por pronto pago.

### **Políticas de pagos.**

- Obtener plazos más amplios de los proveedores.
- Evitar compras innecesarias.
- Negociar con los proveedores.

### **Medios de cobro**

- Pagos en ventanilla de “SAFEDRIVE”.
- Transferencia bancarias
- Pagos con tarjeta de crédito
- Nota de crédito

### **Técnicas de recuperación de cartera**

- Cartas
- Llamadas telefónicas
- Visitas personales
- Tercerización a Empresas especializadas
- Acción legal.

## Valores

- Responsabilidad
- Honradez
- Honestidad
- Puntualidad
- Amabilidad
- Cordialidad
- Respeto

## Organigrama Estructural

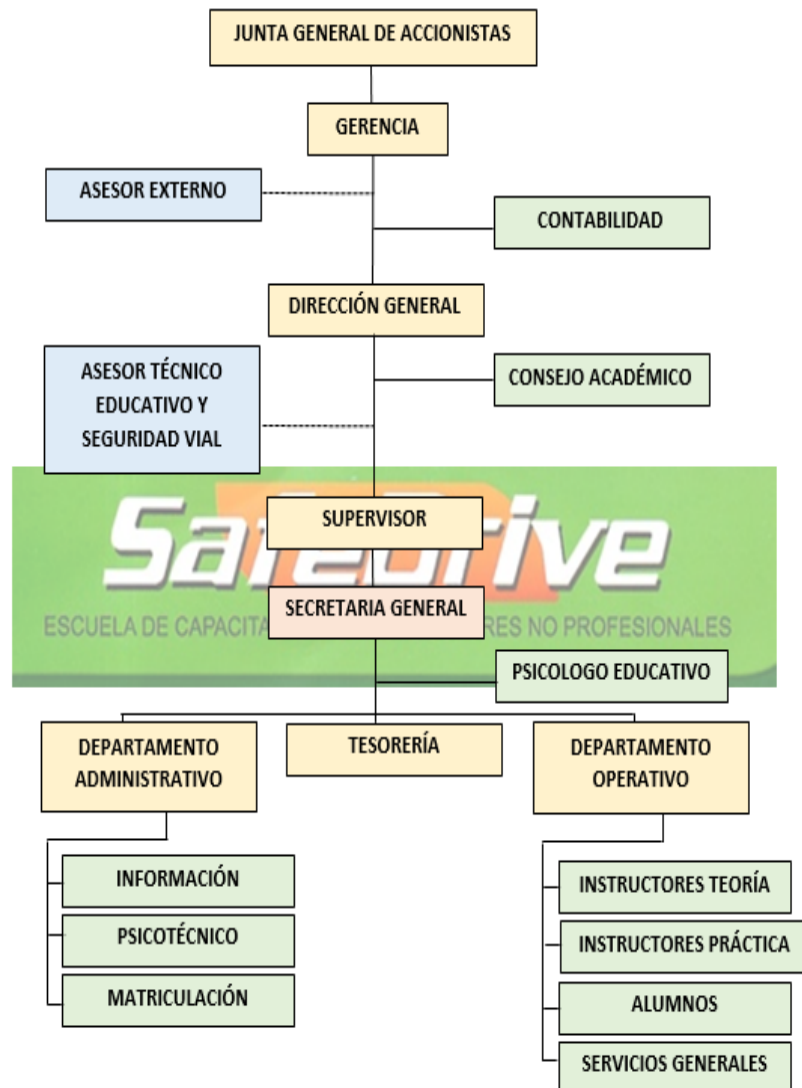


Gráfico 6: Organigrama estructural de SAFEDRIVE

Fuente: Escuela de Conducción SAFEDRIVE

Tabla 23. Perspectivas – Objetivos estratégicos.

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>Financiera</b>	Aumentar la rentabilidad financiera de la empresa.
<b>Del Cliente</b>	Satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a nuestros servicios.
<b>De Innovación y Aprendizaje</b>	Fortalecer el conocimiento del recurso humano y la innovación.
<b>Interna del negocio</b>	Alcanzar la eficiencia en los procesos de la empresa con responsabilidad.

Elaborado por: Santiago González Citelly.

### **- Implementación**

Como segundo paso del modelo de gestión financiera se presenta el cronograma de implementación, este se debe seguir conforme lo establecido:

Tabla 24. Cronograma de actividades.

Tiempo	1er. Sem.	2do. Sem.	3er. Sem.	4to. Sem.	5to. Sem.	6to. Sem.	7mo. Sem.	8vo. Sem.
Actividades								
Planificación del modelo y delegación de responsabilidad								
Socialización, sensibilización y capacitación								
Implementación del modelo								
Medición del cumplimiento de objetivos (fin del semestre)								
Análisis de resultados (fin del semestre)								
Aplicación de acciones correctivas								
Reinicio del ciclo								

Elaborado por: Santiago González Citelly.

## - Implementación

Para la ejecución del tercer paso del modelo de gestión financiera se propone el uso del siguiente cuadro de mando, elaborado a partir del mapa de estrategias, en él se puede observar la relación de causa efecto que se presenta con el cumplimiento de los objetivos establecidos hasta alcanzar el cumplimiento de la política financiera, misión y visión empresarial.

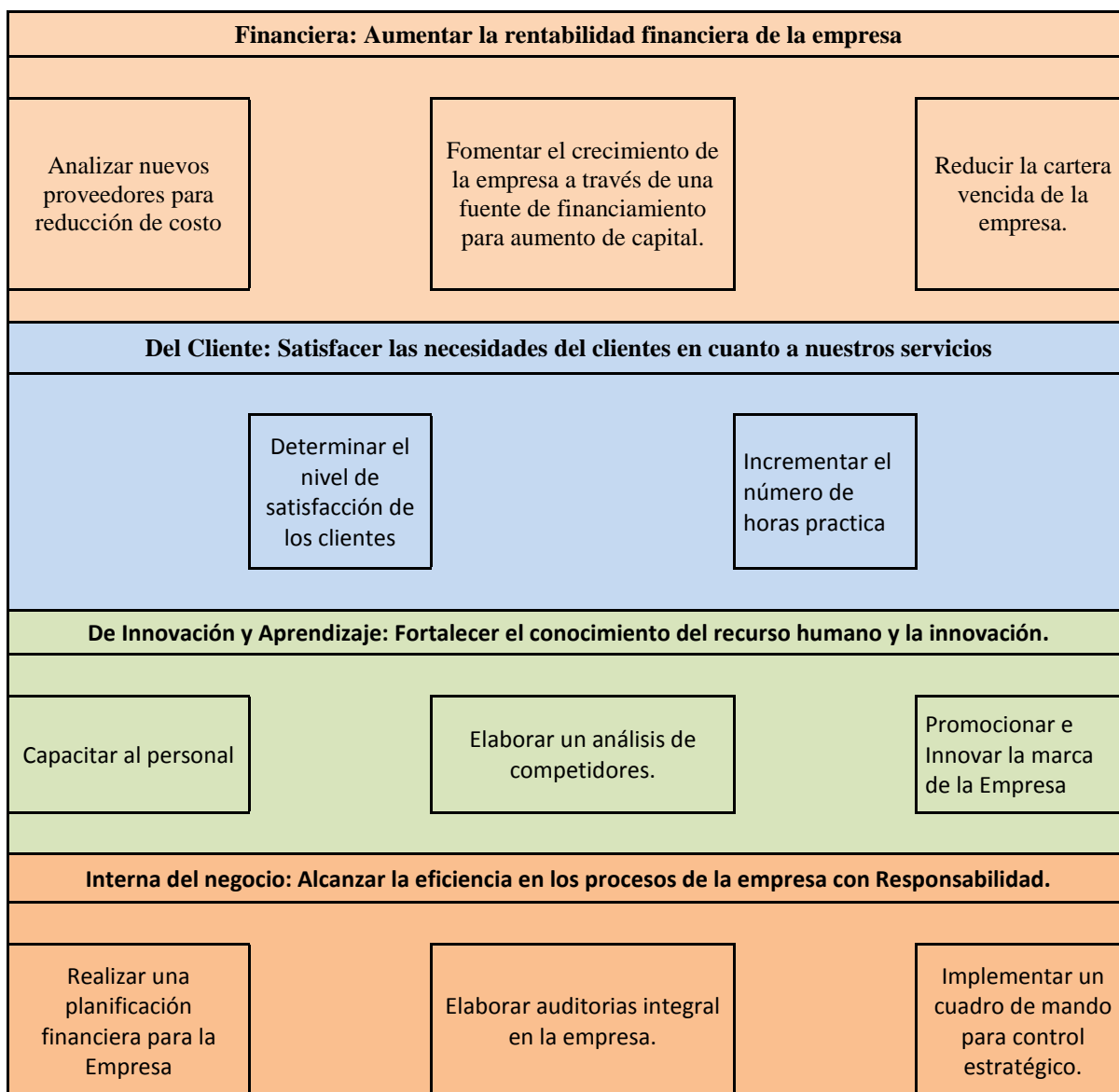


Gráfico 38: Cuadro de mando integral (I).

Fuente: Cuadro de Mando Integral Excel.

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES NO PROFESIONALES “SAFEDRIVE” CÍA. LTDA.

**Visión:** La Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., a través de la ejecución del plan estratégico, será una institución de respeto y reconocimiento a nivel nacional e internacional, sustentados en el respeto a la constitución y sus leyes inherentes al funcionamiento de esta institución, sumada a ello la aplicación de los valores positivos de sus integrantes para generar y entregar conductores no profesionales con responsabilidad, honradez y honestidad para que sean garantes de la seguridad vial, de la vida propia y de sus conciudadanos.

**Política Financiera:** Alcanzar el nivel de rentabilidad financiera que le permita satisfacer a los socios de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., manejar las condiciones actuales del entorno financiero y brindar un servicio de calidad con personal altamente capacitado y vehículos adecuados a las necesidades de nuestros clientes en un plazo de cuatro años.

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Estrategias	Responsable	Meta	Indicador	Fórmula
Financiera	Aumentar la rentabilidad financiera de la empresa	Analizar nuevos proveedores para reducción de costo	Gerente	5% del costo	Porcentaje reducción de costos en los proveedores	$\frac{\text{Valor costo anterior} - \text{Valor costo actual}}{\text{Valor costo anterior}} * 100$
		Fomentar el crecimiento de la empresa a través de una fuente de financiamiento para aumento de capital.	Gerente	10%	Porcentaje de indicador aumento capital	$\frac{\text{Pretamo}}{\text{Capital Actual}} * 100$
		Reducir la cartera vencida de la empresa.	Contadora, cobrador	5%	Porcentaje reducción de cartera vencida	$\frac{\text{Valor de dinero cobrado}}{\text{Total cartera vencida}} * 100$

<b>Del Cliente</b>	Satisfacer las necesidades del clientes en cuanto a nuestros servicios	Determinar el nivel de satisfacción de los clientes	Gerente	30%	Elaboración de encuestas de satisfacción al cliente	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}}$
		Incrementar el número de horas practica	Departamento operativo	3%	Porcentaje de horas practicas incrementadas.	$\frac{\text{Número horas incrementadas}}{\text{Total horas planificadas}} * 100$
<b>De Innovación y Aprendizaje</b>	Fortalecer el conocimiento del recurso humano y la innovación.	Capacitar al personal	Gerente	8 capacitaciones realizadas	Número de capaciones al personal en servicio al cliente.	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Total capacitaciones planificadas}} * 100$
					Capacitar al personal normas de conducción	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Total capacitaciones planificadas}} * 100$
					Capacitar a la contadora en paquetes contables electrónicos	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Total capacitaciones planificadas}} * 100$
		Elaborar un análisis de competidores.	Gerente	4 vehículos	porcentaje de vehículos adquiridos	$\frac{\text{Número de vehiculos comprados}}{\text{Total de vehiculos de la empresa}} * 100$
		Promocionar e Innovar la marca de la Empresa	Gerente	Publicidad en 4 medios de comunicación	Porcentaje de publicitar en medios de comunicación	$\frac{\text{Número de publicaciones en medios de comunicación}}{\text{Total publicidad planificada}} * 100$
				Porcentaje de promoción de cursos	Porcentaje de cursos con promoción.	$\frac{\text{Número de clientes con promoción}}{\text{Total clientes ingresados}} * 100$
				Nueva imagen corporativa	Elaborar imagen corporativa	Cumple, no cumple

<b>Interna del negocio</b>	Alcanzar la eficiencia en los procesos de la empresa con Responsabilidad.	Realizar una planificación financiera para la Empresa	Gerente, contadora	Implementar la planificación	Verificar si esta implementada la planificación financiera	Implementado, no implementado
		Elaborar una auditoría integral en la empresa.	Auditor	2 al año	Porcentaje de auditoría de gestión y financiera realizadas	$\frac{\text{Número auditorías realizadas}}{\text{Total auditorías planificadas}} * 100$
		Implementar un cuadro de mando para control estratégico.	Gerente	Implementar al 100%	Implementación cuadro de menado	Implementado, no implementado

Gráfico 39: Cuadro de mando integral (II).

Fuente: Cuadro de Mando Integral Excel.



## - Toma de decisiones

El cuarto paso del modelo de gestión financiera es la toma de decisiones, el responsable del uso del cuadro de mando integral de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., deberá presentar los informes de auditoría de cumplimiento del modelo de gestión correspondientes a las actividades de medición planificadas y establecidas en el cronograma para ser analizadas por la alta dirección de la empresa, quien y en función de los resultados obtenidos tomaran las acciones correspondientes y necesarias para cumplir con los objetivos trazados.

Cuadro de Mando Integral - Política Financiera Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.				
Perspectiva Financiera: Aumentar la Rentabilidad Financiera de la Empresa				
Estrategia: Analizar nuevos proveedores para reducción de costo.				
Responsable	Meta	Valor Costo Anterior	Valor Costo Actual	Indicador
Gerente	5,00%	100000,00	500,00	0,50%
Estrategia: Fomentar el crecimiento de la empresa a través de una fuente de financiamiento para aumento de capital.				
Responsable	Meta	Valor Préstamo	Capital Actual	Indicador
Gerente	10,00%	3000,00	30000,00	10,00%
Estrategia: Reducir la cartera vencida de la Empresa				
Responsable	Meta	Valor Cobrado	Total Cartera	Indicador
Contadora/Cobrador	5,00%	200,00	3000,00	6,67%
Total Perspectiva:				5,72%
Volver al CMI				

Gráfico 40: Cuadro de mando integral – perspectiva financiera.

Fuente: Cuadro de Mando Integral Excel.

Cuadro de Mando Integral - Política Financiera Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales "SAFEDRIVE" Cía. Ltda.				
Perspectiva del Cliente: Satisfacer las Necesidades del Cliente en Cuanto a Nuestros Servicios				
Estrategia: Determinar el nivel de satisfacción de los clientes.				
Responsable	Meta	Número Clientes Satisfechos	Total Clientes Encuestados	Indicador
Gerente	30,00%	1000,00	1500,00	66,67%
Estrategia: Incrementar el número de horas prácticas.				
Responsable	Meta	Número de Horas Incrementadas	Total de Horas Planificadas	Indicador
Departamento Operativo	3,00%	3000,00	30000,00	10,00%
Total Perspectiva:				25,56%
Volver al CMI				

Gráfico 41: Cuadro de mando integral – perspectiva del cliente.

Fuente: Cuadro de Mando Integral Excel.

Cuadro de Mando Integral - Política Financiera				
Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales				
"SAFEDRIVE" Cía. Ltda.				
Perspectiva Interna: Alcanzar la Eficiencia en los Procesos de la Empresa con				
Estrategia: Realizar una planificación financiera para la Empresa.				
Responsable	Meta	Implementar Planificación Financiera		Indicador
Gerente/Contadora	Si	No		0,00%
Estrategia: Elaborar una auditoria integral en la empresa.				
Responsable	Meta	Auditorías Realizadas	Auditorías Planificadas	Indicador
Gerente	2,00	4,00	2,00	200,00%
Estrategia: Implementar un cuadro de mando para control estratégico.				
Responsable	Meta	Implementar Cuadro de Mando		Indicador
Gerente	Si	Si		100,00%
Total Perspectiva:				100,00%
Volver al CMI				

Gráfico 42: Cuadro de mando integral – perspectiva interna.

Fuente: Cuadro de Mando Integral Excel.

Cuadro de Mando Integral - Política Financiera				
Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales				
"SAFEDRIVE" Cía. Ltda.				
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje: Fortalecer el Conocimiento del Recurso Humano y la Innovación.				
Estrategía: Capacitar al Personal				
Número de capacitaciones al personal en servicio al cliente.				
Responsable	Meta	Número de Capacitaciones Realizadas	Total Capacitaciones Planificadas	Indicador
Gerente	50,00%	4,00	8,00	50,00%
Capacitar al personal normas de conducción				
Responsable	Meta	Número de Capacitaciones Realizadas	Total Capacitaciones Planificadas	Indicador
Gerente	25,00%	2,00	8,00	25,00%
Capacitar a la contadora en paquetes contables electrónicos				
Responsable	Meta	Número de Capacitaciones Realizadas	Total Capacitaciones Planificadas	Indicador
Gerente	25,00%	2,00	8,00	25,00%
Total Estrategia:				100,00%
Estrategía: Elaborar un Análisis de Competidores				
Responsable	Meta	Número de vehículos comprado	Total de vehículos	Indicador
Gerente	4,00	8,00	8,00	100,00%
Estrategía: Promocionar e Innovar la Marca de la Empresa				
Publicidad en 4 medios de comunicación				
Responsable	Meta	Publicidad en Medios de Comunicación	Total Publicidad Planificada	Indicador
Gerente	40,00%	8,00	8,00	100,00%
Porcentaje de Promoción de Cursos				
Responsable	Meta	Total estudiantes con promoción	Total de Estudiantes	Indicador
Gerente	10,00%	150,00	150,00	100,00%
Nueva imagen corporativa				
Responsable	Meta	Implementar la nueva Marca		Indicador
Gerente	Si	Si		100,00%
Total Estrategia:				100,00%
Total Perspectiva:				100,00%
Volver al CMI				

Gráfico 43: Cuadro de mando integral – perspectiva innovación y aprendizaje.

Fuente: Cuadro de Mando Integral Excel.

## **CONCLUSIONES.**

Una vez analizada la información recopilada mediante las encuestas al personal administrativo de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., se llegó a las siguientes conclusiones parciales:

- Se concluye con el análisis teórico realizado que la mejor forma que tiene la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., para mejorar su estado actual y cumplir con sus objetivos organizacionales es la aplicación de un modelo de gestión financiera elaborado a partir del análisis situacional.
- No existe una adecuada planificación financiera para el desarrollo de las actividades de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda. Los funcionarios supieron justificar este accionar, indicando que las acciones se han planificado en base a las actividades diarias de manera informal y empírica.
- La Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., no maneja indicadores o índices financieros, lo cual complica a los administradores, para conocer la verdadera situación en la que se encuentra la misma.
- En lo que se refiere a metas y objetivos de la organización, los funcionarios manifiestan que en la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., se plantean objetivos dependiendo como va variando el mercado y en función del desarrollo de las actividades diarias de la organización.

## **RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda la aplicación de modelo de gestión financiera para la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda., conforme el cronograma establecido.
- Implementar actividades de socialización capacitación permanente conforme lo planificado para el cambio cultural en la empresa.
- Delegar la responsabilidad del uso y manejo del cuadro de mando integral para la eficaz generación de información para la toma de decisiones.
- Aplicar los procesos establecidos que fortalecerán el modelo de gestión financiera.
- Manejar indicadores de gestión financiera para el adecuado manejo y control de la gestión financiera de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.
- Tomar las decisiones dirigencia les siempre encuadrado en información real objetiva y con valor agregado, dejando en desuso el empirismo empresarial.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Andersen, A. (2007). *Diccionario Espasa de Economía y Negocios*. Madrid: Espasa.
- Bernard, P. (1981). *Diccionario Económico y Financiero*. Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección.
- Camacho, V., & López, Y. (2006). *Administración Financiera*. Juárez: Universidad Autónoma Indígena de México.
- Córdoba, M. (2007). *Administración Financiera*. Medellín: URYCO.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Estupiñan, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. México: ECOE Ediciones.
- Ferrel, O., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw Hill.
- Gómez, R. (2006). *Evolución científica y metodológica de la Economía*. Málaga: Universidad Nacional de Educación a Distancia de Malaga.
- Hernández Sampieri, R. et al. (2010). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Editorial Felix Varela.
- Hosmalin, G. (1966). *Rentabilidad de las Inversiones*. Barcelona: Hispano Europea.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Fundación Sypal.
- Instituto de Banca. (1994). *Diccionario de Términos Bancarios*. Madrid: Paraninfo.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Harvard Business Press.
- Martínez, A. (1982). *Diccionario de Banca*. Bilbao: Pirámide.

Paredes, C. (2010). *Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la empresa Estrumental S.A.* Quito: Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la ESPE.

Rosemberg, J. (1999). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Buenos Aires: Océano.

Ruiz, E. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico*. México: Ediciones Euler Ruiz.

Sánchez, Á. (2006). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización*. Berlín: Freie Universität Berlin.

Sánchez, L. (1998). *Manual de Términos Económicos y Financieros*. Lima: San Marcos.

Van Horne, J. (2003). *Administración Financiera*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

#### **INTERNET:**

Carrillo, B. (2014). *Gestión financiera y la dinámica empresarial*. Recuperado el 18 de mayo de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/gestion-financiera-y-la-dinamica-empresarial/>

Escobar, M. (2013). *Administración financiera y análisis financiero para la toma de decisiones*. Recuperado el 17 de mayo de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-financiera-y-analisis-financiero-para-la-toma-de-decisiones/>

Gómez, G. (2001). *La gestión financiera frente a las nuevas formas de organización*. Recuperado el 21 de mayo de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/gestion-financiera-frente-nuevas-formas-organizacion/>

Definición de modelo de gestión, Recuperado el 20 de agosto de 2015 de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz3oBVc8248>

Guía de la calidad mejora continua, Recuperado el 20 de agosto de 2015 de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>



## ANEXOS.

### Anexo 1. Encuesta aplicada al personal administrativo de “SAFEDRIVE”.

#### ENCUESTA PARA LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES NO PROFESIONALES DE AUTOMÓVILES Y MOTOS “SAFEDRIVE” CÍA. LTDA.

**OBJETIVO:** La siguiente encuesta será aplicada al personal administrativo para conocer la situación operacional y escuchar las opiniones de los trabajadores, para emitir un diagnostico coherente de la compañía.

**Pregunta 1.** ¿Conoce usted de la existencia de un modelo de gestión financiera dentro de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.?

SI ☐

NO ☐

NO SE ☐

**Pregunta 2.** ¿Se lleva una planificación y control de gastos en la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.?

SI ☐

NO ☐

NO SE ☐

**Pregunta 3.** ¿Se han definido los procesos que orienten la gestión financiera de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.?

SI ☐

NO ☐

NO SE ☐

**Pregunta 4.** ¿Existe indicadores de gestión que guíen la gestión financiera dentro de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.?

SI ☐

NO ☐

NO SE ☐

**Pregunta 5.** ¿Contar con un modelo de gestión financiera incidirá en la administración financiera y contable de la Escuela de Capacitación de Conductores No Profesionales de Automóviles y Motos “SAFEDRIVE” Cía. Ltda.?

SI ☐

NO ☐

NO SE ☐

**Pregunta 6.** ¿Cuál de estos aspectos considera usted que deben constar en el modelo de gestión financiera.?

Control  
Presupuestario ☐

Organización  
Estructural ☐

Políticas  
Institucionales ☐